



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF ECONOMICS

## ANALÝZA VYBRANÉ FIRMY

ANALYSIS OF THE SELECTED FIRM

### DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

#### AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. MICHAL KLIMEŠ

#### VEDOUcí PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. HELENA HANUŠOVÁ, CSc.

BRNO 2010

# **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Klimeš Michal, Bc.**

---

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Analýza vybrané firmy**

v anglickém jazyce:

**Analysis of the Selected Firm**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

SYNEK, M. a kol. Manažerská ekonomika. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. 456 s. ISBN 80-247-9069-6.

GRUNWALD, R., HOLEČKOVÁ, J. Finanční analýza a plánování podniku. 3.vyd. Praha: VŠE, 2007. 180 s. ISBN 978-80-245-1108-5.

GRUNWALD, R. Analýza finanční důvěryhodnosti podniku. Praha: EKOPRESS. 2001 76s. ISBN 80-86119-47-5.

BLAHA, Z., JINDŘICHOVSKÁ, I. Jak posoudit finanční zdraví podniku. 2.vyd. Praha: Management Press. 1996. 159 s. ISBN 80-85603-80-2.

PAULAT, V.J. Finanční analýza v rukou manažera, podnikatele a investora. 1.vyd. Praha: Profess Consulting. 1999. 120 s. ISBN 80-7259-006-5.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Helena Hanušová, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

---

Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 13.05.2010

## **Abstrakt**

Tato diplomová práce obsahuje analýzu společnosti Maxprogres, s.r.o. na základě účetních výkazů a informací poskytnutých firmou. Je zaměřená na komplexní posouzení stavu firmy a snaží se hodnotit její vnitřní situaci i podnikové okolí. Teoretický základ, který samotné analýze předchází, objasňuje význam jednotlivých analýz a popisuje způsob jejich provedení.

## **Summary**

This master's thesis contains an analysis of the Maxprogres, s.r.o. company based on account statements and information given by the firm. It is focusing on an overall review of the firm standing and tries to assess it's internal situation and the environment as well. The theoretical base, which antecedes the whole analysis, clarifies the significance of the particular analysis and describes the way of their completion.

## **Klíčová slova**

Analýza, SLEPTE, Porter, fundamentální analýza, SWOT, quicktest

## **Keywords**

Analysis, SLEPTE, Porter, fundamental analysis, SWOT, quicktest

## **Bibliografická citace**

KLIMEŠ, M. *Analýza vybrané firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 66 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Helena Hanušová, CSc.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Lelekovicích dne 26. května 2010

.....

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval vedoucí své diplomové práce Ing. Heleně Hanušové, CSc. za odborné vedení, rady a připomínky při zpracovávání této práce. Dále bych chtěl poděkovat své matce za cenné rady a vedení společnosti Maxprogres, s.r.o. za ochotu, věnovaný čas a poskytnutí všech potřebných podkladů.

# **OBSAH**

ÚVOD .....	9
1 CÍLE PRÁCE A METODIKA .....	11
1.1 Hlavní cíl.....	11
1.2 Dílčí cíle.....	11
1.3 Metodika .....	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	13
2.1 SLEPTE analýza .....	13
2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil .....	17
2.3 Fundamentální analýza .....	20
2.4 Quicktest .....	21
2.5 SWOT analýza.....	23
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....	25
3.1 Charakteristika firmy .....	25
3.1.1 Základní údaje.....	25
3.1.2 O společnosti Maxprogres, s.r.o. ....	26
3.1.3 Historie společnosti.....	28
3.2 Analýza SLEPTE.....	30
3.3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil .....	34
3.4 Fundamentální analýza .....	42
3.4.1 Analýza rozvahy .....	42
3.4.2 Analýza výkazu zisků a ztrát .....	49
3.5 Quicktest .....	53
3.6 SWOT analýza.....	55
4 HODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU A NÁVRHY ŘEŠENÍ .....	57
4.1 Hodnocení zjištěného stavu .....	57
4.2 Srovnání situace s rokem 2008 .....	60
4.3 Návrhy řešení.....	61
ZÁVĚR .....	63
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	64
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK, GRAFŮ .....	65
SEZNAM PŘÍLOH.....	66



## ÚVOD

Existence ekonomiky malé či větší jednotky jako takové je podmíněno existencí majetku. Stát, firma, domácnost či jednotlivec, který je vlastníkem majetku, chce-li alespoň udržet jeho hodnotu, musí s ním jaksi nakládat, hospodařit. Častěji než pouze udržet hodnotu však subjekty chtějí rozšiřovat své jmění. V dřívější době bylo hospodaření založeno na produkci výrobků či služeb manuálního charakteru. S postupem času, vzniklo neuvěřitelné množství odvětví lidské činnosti ať už fyzické či psychické, které v podstatě všechny směřují k jednomu cíli. Tím je uspokojení lidských potřeb.

Touhy a potřeby obyvatel dnešního světa se však zdají být neomezené. Svědčí o tom tisíce firem, které si s úspěchem udržují postavení na dnešním zahlceném trhu. Ohlédneme-li se několik desítek let zpátky, zjistíme, že pojem “firma” znamenal vývěsní štít nad obchodem či dílnou. V dnešní době je firma, neboli obchodní firma v právu název, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku. Vznik podnikatelské činnosti je tedy v současnosti podmíněn vědomím státu o založení a existenci jakéhokoli podnikatelského subjektu. Toto je první a nejdůležitější věc, kterou je nutné splnit. Zákonem je však ustanoveno mnoho dalších povinností.

Jednou z těchto povinností pro jednotky zapsané v obchodním rejstříku je vedení účetnictví. Na závěr každého roku každá účetní jednotka vyhotovuje účetní výkazy, na základě kterých si můžeme zevrubně udělat obrázek o tom, zda se firmě daří či nedaří. Takovéto hodnocení by však již pravděpodobně nestačilo pro účely manažerů firmy či investorů. Mezi nejčastější a nejvýstižnější způsoby, jak posoudit situaci podniku, patří například SWOT analýza či různé finanční analýzy. Chod firmy zásadně ovlivňuje také prostředí, ve kterém působí, a tak je důležité i toto sledovat.

Domnívám se, že na současném nasyceném trhu je pro každý podnik, bez ohledu na předmět podnikání, stále důležitější objektivně analyzovat a hodnotit své výsledky. Nutnost analýzy se ještě zvyšuje v dnešní, globální hospodářskou krizí postižené době, kdy velká spousta firem zaznamenává pokles tržeb, úbytek zákazníků a další související problémy. Právě nyní se ukazuje, které firmy pracují efektivně a jsou vedeny správným směrem, a které naopak mají větší či menší nedostatky a mohly fungovat jen v období ekonomické konjunktury. Rozdíly mezi těmito firmami se v dnešní situaci zvětšují a

pro zdravé podniky nyní nastává možnost posílit své postavení na trhu do budoucna. Také k tomu je však potřebná důkladná analýza a správné vyvození jejích závěrů, včetně implementace nutných opatření.

Vezmu-li v úvahu ještě další faktory, jako například stále silnější vliv globalizace či změny podmínek podnikání (z hlediska platné legislativy, apod.), domnívám se, že analýza firmy je nadmíru aktuální téma, a tedy i vhodné pro mojí diplomovou práci. Důvodem výběru tohoto tématu je také možnost porovnání výsledků práce se závěry mé bakalářské práce, kterou jsem zpracovával rovněž na toto téma ve stejném podniku v roce 2008, i když s méně obsáhlými cíli a metodikou. Je docela pravděpodobné, že v průběhu dvou neklidných uplynulých let došlo u firmy k řadě změn, ze kterých bude možné poznat, jakým směrem se společnost vyvíjí a jaké má vyhlídky do budoucna.

# 1 CÍLE PRÁCE A METODIKA

## 1.1 Hlavní cíl

Cílem této diplomové práce je provést analýzu společnosti Maxprogres, s.r.o. a předložit návrhy pro případné zlepšení zjištěné situace. Sledovaným obdobím jsou roky 2005 – 2009. Posouzení situace firmy spočívá ve výběru vhodných metod finanční analýzy a dalších analýz, následného vyhodnocení jejich výsledků a vyvození závěrů. Jako zdroje vstupních dat pro analýzu situace podniku budou použity účetní výkazy, další vnitropodnikové dokumenty, informace přímo od zaměstnanců, zákazníků a externí informace (internet, odborná literatura, statistiky). Analýza je určena pro management firmy a měla by být využita minimálně pro srovnání s již realizovanými vnitropodnikovými analýzami.

## 1.2 Dílčí cíle

- Provedení analýzy společnosti Maxprogres, s.r.o. následujícími kroky:
  - analýza prostředí podniku (SLEPTE analýza),
  - analýza konkurenční pozice v rámci oborů (Porterův model),
  - fundamentální analýza účetních výkazů,
  - výpočet vybraných ukazatelů finanční analýzy (quicktest),
  - posouzení silných a slabých stránek firmy (SWOT analýza).
- Na základě zjištěných informací:
  - komentář výsledků jednotlivých analýz,
  - zhodnocení celkového zjištěného stavu,
  - porovnání situace s rokem 2008.
- Návrh opatření:
  - navržení možných variant řešení vedoucích k odstranění případných nedostatků.

### **1.3 Metodika**

Metodika analýzy společnosti Maxprogres, s.r.o. se odvíjí od informací v kapitole 2 „Teoretická východiska práce“. Před vlastní analýzou firmy bude provedena nejprve analýza prostředí podniku. Jedná se o rozbor makroprostředí, konkrétně bude provedena analýza SLEPTE. Na tu bude navazovat analýza konkurenční pozice firmy v rámci oborů, ve kterých působí, a to za pomoci Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Následovat bude fundamentální analýza, ve které dojde k rozboru a vyhodnocení údajů z povinných účetních výkazů firmy – rozvahy a výkazu zisků a ztrát. V rámci finanční analýzy bude proveden tzv. quicktest (rychlý test pro první posouzení), který používá čtyři poměrové ukazatele se stejnou vahou. Na závěr budou zhodnoceny a doplněny zjištěné silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby, tedy bude zpracována SWOT analýza.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

### 2.1 SLEPTE analýza

Analýza SLEPTE bývá označována jako prostředek pro analýzu změn okolí. Umožňuje vyhodnotit případné dopady změn na podnik či projekt, které pocházejí z určitých oblastí podle těchto faktorů:

- social – sociální hledisko,
- legal – právní a legislativní hledisko,
- economic – ekonomické hledisko,
- policy – politické hledisko,
- technology – technologické hledisko,
- ecology – ekologické hledisko.

SLEPTE analýza představuje komplexní pohled na prostředí státu, regionu, kraje či obce, které není stabilní a mění se. V rámci analýzy se nemapuje pouze současná situace, ale pozornost se věnuje zejména otázkám, jak se toto prostředí bude či může do budoucna vyvíjet, jaké změny v okolí můžeme předpokládat. Je založena na zkoumání sociálních, legislativních, ekonomických, ale i ekologických, politických a technologických faktorů.

Analýza SLEPTE zkoumá podle jednotlivých faktorů následující skutečnosti:

#### Sociální faktory

##### 1. Demografické charakteristiky jako např.:

- velikost populace,
- věková struktura,
- pracovní preference,
- geografické rozložení,
- etnické rozložení.

##### 2. Makroekonomické charakteristiky trhu práce

- rozdělení příjmů,
- míra zaměstnanosti – nezaměstnanosti.

3. Sociálně-kulturní aspekty jako např.:

- životní úroveň,
- rovnoprávnost pohlaví,
- populační politika.

4. Dostupnost pracovní síly, pracovní zvyklost jako např.:

- dostupnost potenciálních zaměstnanců s požadovanými schopnostmi a dovednostmi,
- existence vzdělávacích institucí schopných poskytnout potřebné vzdělání,
- diversita pracovní síly.

Sociální faktor souvisí s chováním, vkusem a životním stylem. Jeho součástí je změna chování zákazníka při změně trendů a módy. Také věková struktura obyvatelstva se v čase mění (momentálně máme stárnoucí populaci). Chápání sociálních změn znamená v podnikání lepší cit pro budoucí situaci na trhu.

Legislativní (právní) faktory

1. Existence a funkčnost podstatných zákonných norem jako např.:

- obchodní právo,
- daňové zákony,
- deregulační opatření,
- legislativní omezení (distribuce, ekologická opatření...),
- právní úprava pracovních podmínek (BOZP...).

2. Nehotová legislativa.

3. Další faktory jako:

- funkčnost soudů,
- vymahatelnost práva,
- autorská práva.

Zákony se ve většině oblastí neustále novelizují, např. ochrana spotřebitele, životní prostředí, zdraví, bezpečnost práce atd. Podnik by měl k těmto změnám přistupovat aktivně, být na ně připraven a ne na ně následně narychlo reagovat změnami výrobků a postupů.

## Ekonomické faktory

### 1. Základní hodnocení makroekonomické situace:

- míra inflace,
- úroková míra,
- obchodní deficit nebo přebytek,
- rozpočtový deficit nebo přebytek,
- výše HDP, HDP na jednoho obyvatele a jeho vývoj,
- měnová stabilita,
- stav směnného kursu.

### 2. Přístup k finančním zdrojům jako např.:

- náklady na místní půjčky,
- bankovní systém,
- dostupnost a formy úvěrů.

### 3. Daňové faktory jako např.:

- výše daňových sazeb,
- vývoj daňových sazeb,
- cla a daňová zatížení.

Ekonomické změny úzce souvisí s těmi sociálními. Ekonomika se vyvíjí s určitými výkyvy, vzestupy a poklesy ekonomické aktivity. Při vzestupu většina podniků prosperuje, při poklesu se naopak příliš nedaří. Ekonomické faktory, které především ovlivňují chování firem jsou úrokové sazby, úroveň platů, míra inflace (tzn. tempo růstu cen). Rozvoj podnikání je podporován příznivými ekonomickými podmínkami jako jsou nízké úrokové sazby a rostoucí poptávka.

## Politické faktory

### 1. Hodnocení politické stability jako např.:

- forma a stabilita vlády,
- klíčové orgány a úřady,
- existence a vliv politických osobností,
- politická strana u moci.

## 2. Politicko-ekonomické faktory jako např.:

- postoj vůči privátním a zahraničním investicím,
- vztah ke státnímu průmyslu,
- postoj vůči privátnímu sektoru.

## 3. Hodnocení externích vztahů jako např.:

- zahraniční konflikty,
- regionální nestabilita.

## 4. Politický vliv různých skupin.

Politické změny souvisí s postoji a působením vlády. V posledních letech jsou tyto změny patrné, protože jako člen Evropské Unie jsme museli přijmout některé směrnice a omezení, které se později staly součástí českého práva. Politické hledisko je úzce spjato s legislativním (právním).

### Technologické faktory

1. Podpora vlády v oblasti výzkumu.
2. Výše výdajů na výzkum (základní, aplikovaný).
3. Nové vynálezy a objevy.
4. Rychlost realizace nových technologií.
5. Rychlost morálního zastarání.
6. Nové technologické aktivity.
7. Obecná technologická úroveň.

Technologické změny se v novodobém světě staly velice důležitým faktorem. Platí to zvláště v oblasti moderních komunikačních technologiích. Vznik databází a elektronické komunikace umožnil sdílení obrovského množství informací a jejich rychlé předávání v rámci firmy, což znamenalo značné snížení nákladů a zkvalitnění služeb. Podniky jsou nuceny sledovat nejnovější technologie v oboru a jít se změnami.

### Ekologické faktory

1. Potřeba neobnovitelných zdrojů.
2. Využívání substitučních energií.
3. Používání přírodních materiálů.
4. Požadavky na delší životnost a recyklovatelnost výrobků.



V současné době je vyvíjen, zejména z pohledu externích vlivů, nesmírný tlak na výrobce k dodržování celé řady zákonů a vyhlášek, které jsou v jádru pozitivní, ale při jejich úzkostlivém dodržování mohou působit až kontraproduktivně, zejména z pohledu nákladů na produkt. Na druhé straně odběratelé a potenciální investoři velmi pozitivně vnímají zavádění a používání ekologicky vhodných a energeticky a materiálově efektivních opatření. (10)

## **2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil**

Předpokladem úspěšného rozvoje podnikové strategie je analýza podniku samotného. Velký význam zde nabývá postavení podniku ve zkoumaném hospodářském sektoru.

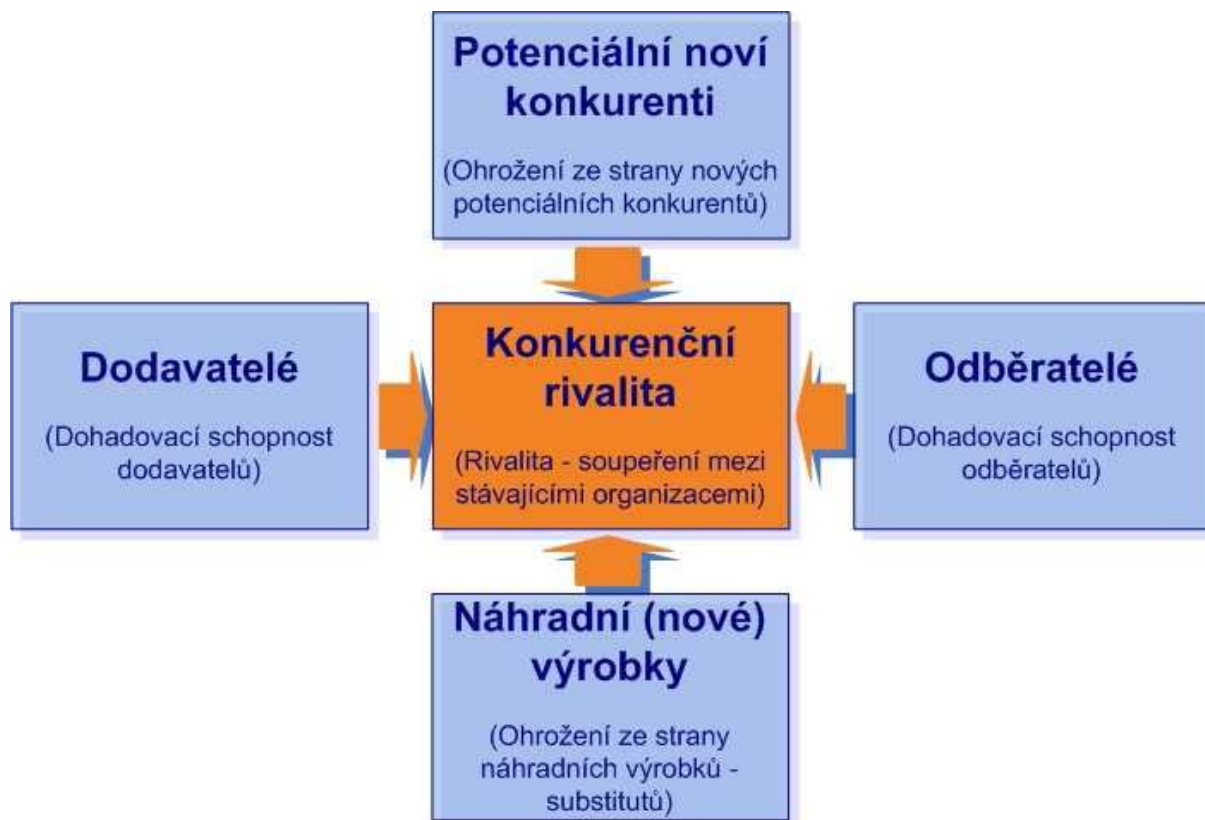
Takováto dobře vypracovaná analýza oborového okolí umožňuje předejít překvapení nové strategie nebo taktiky existujících konkurentů, identifikovat potenciální konkurenci a její hrozby pro podnik, zrychlit dobu reakce na kroky konkurence či dokonce předběhnout konkurenci v klíčových rozhodnutích (být o krok napřed).

Výsledek podnikové analýzy by měl odpovědět na následující základní otázky:

- Kde dnes stojíme?
- Jak jsme sem přišli?
- Kde budeme stát v budoucnosti?

Velmi často používaným nástrojem analýzy odvětví je Porterův model pěti konkurenčních sil. Podle profesora Portera z Harvardské university je charakter a stupeň konkurence v rámci odvětví závislý na tom, jaké jsou vyjednávací vlivy dodavatelů, vyjednávací vlivy odběratelů, jak velká je možnost ohrožení ze strany nových konkurentů, jaké je nebezpečí existence substitutů za výrobky nebo služby firmy a konečně jaký je stupeň soupeřivosti mezi podniky v daném odvětví. (4)

Obrázek 1: Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: (11)

#### Vliv odběratele (zákazníka)

Odběratelé jako jedna ze zainteresovaných skupin má zájem na výhodných obchodních podmínkách s dodavateli. Odběratel může mít velký vliv na aktivity firmy, pokud:

- existuje mnoho dodavatelů v okolí,
- existují jiné alternativy dodávek (substituty),
- nakupovaný produkt nepředstavuje důležitý vstup,
- existuje malý počet odběratelů, kteří však nakupují velká množství,
- jde o obor, který se skládá z velkého počtu malých prodejců,
- nákupy zákazníka představují velkou část z celkového odbytu prodejce,
- je pro odběratele výhodnější nakupovat vstup od několika dodavatelů spíše než od jednoho,
- nakupovaný produkt je dostatečně standardizován a je snadné přejít k jinému dodavateli.

### Vliv dodavatele

Také vliv dodavatelů je důležitým prvkem celého obchodního procesu. Síla dodavatele, která zvyšuje cenu pro nakupujícího a tím zmenšuje jeho zisk, je závislá na následujících faktorech:

- úroveň konkurence mezi dodavateli,
- důležitost zákazníka pro dodavatele (většinou dle objemů nákupů),
- důležitost produktu pro podnik (nakupujícího),
- existence hrozby vertikální integrace,
- existence překážek přejít k jinému dodavateli (vysoké náklady, apod.).

### Stav soupeřivosti

Struktura konkurenčního okolí je dána velikostí podílů jednotlivých společností na analyzovaném trhu. Rozdílné struktury mají různý důsledek pro rivaly. Rozsah soupeřivosti mezi podniky uvnitř konkurenčního prostředí je odrazem úsilí, který soupeřící firmy vkládají do snahy dosáhnout lepší tržní pozice. V rámci analýzy rivality je tedy důležité zkoumat:

- kolik konkurentů na daném trhu působí (příp. zda tento počet roste či klesá),
- rozmanitost strategických a personálních přístupů firem v oboru,
- velikost, finanční síla a systém vedení konkurentů,
- náklady na odchod z oboru,
- jak rychle roste či klesá daný trh,
- využitelnost výrobní kapacity jednotlivých konkurentů,
- schopnost konkurence reagovat na vstup nového podniku na trh.

### Hrozba substitutů

Ziskovost a úspěšnost podniku závisí i na dostupnosti, kvalitě a ceně substitutů (náhražek) jeho výrobků. Proto je třeba zkoumat i chování firem, které tyto produkty vyrábějí. Důležitou roli zde hraje obtížnost, s jakou může kupující přejít k substitutu. Proto je firma nucena sledovat mimo jiné:

- zda existuje nějaký akceptovatelný substitut,
- jaká je cena případných atraktivních náhražek,

- podobnost substitutu s původním produktem,
- „přepínací“ náklady odběratelů při přechodu k jinému dodavateli,
- inovační potenciál produktů.

### Možnost vstupu nových firem do odvětví

Nové firmy vstupující do oboru s sebou přináší dodatečné kapacity a plány na získání konkurenční tržní pozice, které jsou podporovány schopnostmi a finančními zdroji. Velikost hrozby vstupu nových konkurentů závisí především na tom, jaké existují bariéry vstupu do daného odvětví. Těmi mohou být například:

- očekávaná reakce existujících firem,
- stupeň diferenciací výrobků,
- existence značných nákladových výhod plynoucích ze zkušeností,
- preference obchodní značky a zákaznická loajalita,
- kapitálové požadavky (výše nákladů potřebných na vstup do oboru),
- politika státu (legislativa, tarifní a netarifní překážky, patenty, atd.)
- omezený přístup k distribučním kanálům. (5)

## **2.3 Fundamentální analýza**

Fundamentální analýza je obvykle chápána jako rozbor a vyhodnocování údajů získaných z povinných účetních výkazů, především z rozvahy, výkazu zisků a ztrát a někdy také z cash-flow.

Expert (hodnotitel) používá svých znalostí především z:

- finančního účetnictví,
- finanční analýzy,
- svých znalostí a zkušeností z praxe,
- všeobecné ekonomie.

Expert musí být schopen uvažovat logicky, musí umět dedukovat a na základě dílčích analytických údajů a informací musí být schopen provést zobecnění, odvození i syntézu. Nebo musí mít common sence, velmi volně přeloženo- selský rozum.

Funkcí fundamentální analýzy je poskytnout obsáhlé informace o stavu firmy. Tedy o struktuře jejího majetku a účelnosti jeho vynakládání a to až do takových detailů, jakým může být odhad stárí stálých aktiv (což se dá zjistit z řádku příslušného majetku porovnáním sloupců brutto, netto a korekce z rozvahy a odpisů z výkazu zisků a ztrát). Nebo lze posoudit objem zásob vzhledem ke spotřebě materiálu. Posoudit výšku bankovního účtu vzhledem k tržbám nebo k výšce krátkodobých závazků. Lze porovnávat objem krátkodobých závazků s krátkodobými pohledávkami. Je možné provést rámcový odhad počtu zaměstnanců (podělením výšky ročních mzdových nákladů počtem měsíců jsou určeny průměrné měsíční náklady, dalším podělením průměrnou mzdou v oboru podnikání hodnocené instituce lze získat rámcový odhad počtu pracovníků). Lze provádět podrobnou analýzu pasiv dle druhů i dle relací dlouhodobých a krátkodobých závazků.

Vyhodnocení výšky přidané hodnoty v relacích k nákladům, porovnání výšky provozních nákladů s náklady finančními, vyhodnocení relací mezi jednotlivými nákladovými druhy, porovnání výšky jednotlivých druhů výnosů odkrývá celou řadu silných a slabých stránek firmy. To vše se dá zjistit rozбором dostupných nebo povinných a zveřejňovaných účetních výkazů.

Tyto poznatky lze samozřejmě doplnit o znalost relací v oboru podnikání instituce, která je analyzována a doplnit je o znalosti specifík České republiky. (2)

## **2.4 Quicktest**

V teorii i praxi existuje řada přístupů k souhrnnému hodnocení finanční situace podniku. Společným základem většiny těchto přístupů je

- použití určitého počtu poměrových ukazatelů,
- agregace hodnot těchto ukazatelů do jediné číselné veličiny, charakterizující souhrnně finanční situaci podniku.

Postupy bodového hodnocení jsou založeny na tom, že celkové hodnocení finanční situace podniku se stanoví jako prostý nebo vážený součet dílčího bodového hodnocení jednotlivých ukazatelů. Bodové hodnocení podílových ukazatelů se určí pomocí expertně stanovených bodových stupnic. Jednotlivé postupy se liší výběrem

poměrových ukazatelů a použitými bodovými stupnicemi. Postupy bodového hodnocení jsou vhodné jen k prvnímu seznámení se situací podniku, k přibližnému stanovení finanční situace podniku.

Jedním z těchto jednoduchých postupů je tzv. rychlý test pro první posouzení-quicktest. Model rakouského ekonoma Kralicka vychází ze čtyř poměrových ukazatelů se stejnou vahou. První dva hodnotí finanční stabilitu a další dva výnosovou situaci. Výsledné skóre je obdrženo průměrem všech čtyř ukazatelů, které jsou ohodnoceny známkami jako ve škole. Pro lepší vypovídací hodnotu quicktestu je vhodné vypočítat průměrnou známku zvlášť pro finanční stabilitu a zvlášť pro výnosovou situaci.

Tabulka 1: Quicktest

Tabulka 1. Quicktest				
	Finanční stabilita		Výnosová situace	
Ukazatel (vzorec výpočtu)	<u>Vlastní kapitál</u> Aktiva [%]	<u>Dluhy-PPP</u> Provozní CF [roky]	<u>Provozní CF</u> Tržby [%]	<u>Zisk před zd.+nák.úroky</u> Aktiva [%]
	Kapitálová síla	Zadlužení	Finanční výkonnost	Výnosnosti
Známka hodnocení				
1 výborný	> 30%	< 3 roky	> 10%	> 15%
2 velmi dobrý	> 20%	< 5 let	> 8%	> 12%
3 průměrný	> 10%	≤ 12 let	> 5%	> 8%
4 špatný	≤ 10%	>12 let	≤ 5%	≤ 8%
5 ohrožení insolvencí	---	> 30 let	---	---
Výše ukazatele				
Známka ukazatele				
Známka finanční stability			---	
Známka výnosové situace	---			
Známka celkem				

Zdroj: (4)

Dobrý podnik by měl získat celkovou známku nižší než 3, průměrná známka větší než 3 svědčí o vážných finančních problémech podniku. Podniky s průměrným hodnocením okolo 3 jsou podniky s nevyhraněnou finanční situací, u kterých je třeba průběžně finanční situaci sledovat. U Kralickova quicktestu je třeba vzít v úvahu, že hodnotící stupnice byla vypracována v jiných než českých podmínkách. Může tedy sloužit pro první orientaci o finanční situaci podniku, pro upozornění na případná slabá místa ve finančním hospodaření, nenahrazuje však finanční analýzu v celé šíři. (4)

## 2.5 SWOT analýza

Analýza SWOT hodnotí silné (Strengths), slabé (Weaknesses) stránky společnosti, hrozby (Threats) a příležitosti (Opportunities) spojené s podnikatelským záměrem, projektem, strategií nebo i restrukturalizací procesů. Díky ní dokážeme komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. SWOT je součástí strategického (dlouhodobého) plánování společnosti.

SWOT analýza byla vyvinuta Albertem Humphreym ze Stanfordovy univerzity. V šedesátých letech vedl výzkumný projekt, při němž byla využita data od 500 nejvýznamnějších amerických společností.

Analýza spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu firmy (vnitřní prostředí) a současné situace okolí firmy (vnější prostředí). Ve vnitřním prostředí hledá a klasifikuje silné a slabé stránky firmy. Ve vnějším prostředí hledá a klasifikuje příležitosti a hrozby pro firmu. Po zhodnocení a spočítání váhy jednotlivých např. silných stránek se seřadí dle důležitosti. Následovat by mělo rozhodnutí, jak se s výsledky analýzy naloží a co se bude realizovat. (12)

V rámci SWOT analýzy je vhodné hledat vzájemné synergie mezi silnými a slabými stránkami, příležitostmi a silnými stránkami apod. Tyto synergie pak v zápětí mohou být použity pro stanovení strategie a rozvoje firmy.

### Vnitřní analýza – silné a slabé stránky

Posouzení vnitřní situace podniku a jejích příčin má pro formulaci strategie jeho dalšího rozvoje klíčovou roli.

- Vnitřní analýza má dvojí účel:
  - stanovit možnosti a potenciál podniku,
  - identifikovat jeho vnitřní silné a slabé stránky.
- Silné stránky zahrnují jakékoliv komparativní a konkurenční výhody podniku pro jakékoliv typy aktivit.
- Slabé stránky jsou veškeré faktory, které limitují nebo ohrožují tyto aktivity.

### Vnější analýza – příležitosti a ohrožení

Je důležité porozumět příležitostem a ohrožením vnějšího prostředí. Mnoho vnějších vlivů nebude moci podnik ovlivnit, avšak jejich pravděpodobné účinky na ekonomiku jsou důležité při tvorbě strategie.

Některé podstatné faktory, které je třeba brát v úvahu:

- změny zákonů,
- ekonomické změny na národní a mezinárodní úrovni,
- sociální a politické změny,
- demografické změny,
- infrastruktura na národní a mezinárodní úrovni.

Důležitým aspektem vnější analýzy je posouzení, které okolnosti a tendence jsou pro podnik důležité a jakou vyžadují reakci:

- vztah k jiným podnikům,
- pozitivní nebo negativní dopady uvedených podstatných faktorů,
- možnost konstruktivní reakce podniku.

### Výhody analýzy SWOT

- Proti jiným analytickým metodám prezentuje vyváženě pohled na minulost a současnost (ex post) a pohled na budoucnost (ex ante) analyzovaného objektu.
- Svým uspořádáním do čtyř kvadrantů – silné stránky, slabé stránky, příležitosti, ohrožení - dobře vyhovuje charakteru úvah, které je potřeba vést při formulování strategií budoucího chování resp. cílevědomého ovlivňování dalšího vývoje objektu analýzy.
- Umožňuje přehledně provádět zpětné korekce jednotlivých identifikovaných jevů (procesů, skutečností) včetně jejich přearazování do jiných kvadrantů, vyžadují-li si to měnící se pohledy na budoucí vývoj objektu analýzy.
- Umožňuje, aby ve stejné přehledné struktuře, v jaké je provedena analýza, byla formulována strategická vize usměrnění budoucího vývoje analyzovaného objektu:
  - jak zachovat resp. rozvíjet silné stránky,
  - jak odstraňovat resp. eliminovat slabé stránky,
  - které z budoucích příležitostí lze využít pro jeho další rozvoj a jak je využít,
  - jakými cestami (prostředky, postupy) bude čeleno očekávaným ohrožením. (9)



### 3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

#### 3.1 Charakteristika firmy

Maxprogres, s.r.o. je ryze českou společností fungující na trhu již čtrnáctým rokem. Oblast nabízených služeb se během vývoje rozšiřovala.

Zprvu se společnost zaměřovala především na výstavbu telekomunikačních tras a vláknovou optiku. Tyto činnosti byly dále doplněny o přenosové systémy, silno- a slaboproudé rozvody a také o bezpečnostní systémy. Investice do výstavby infrastruktury optických tras předurčily nejmladší oblast činnosti - poskytování telekomunikačních služeb 99.

V současné době je společnost Maxprogres, s.r.o. rozčleněna na divize: Slaboproudé systémy, Výstavba telekomunikačních sítí a Maxnet – divize poskytující telekomunikační služby 99.

##### 3.1.1 Základní údaje

Obchodní jméno:	Maxprogres, s.r.o.
Rok založení:	1996
Sídlo:	Traťová 1, 619 00 Brno
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	2 500 000,- Kč

##### Základní činnosti společnosti:

- poradenská činnost,
- projektová činnost,
- inženýrská činnost,
- dodavatelská a servisní činnost,
- obchodní a zprostředkovatelská činnost.

#### Základní specializace:

- bezpečnostní systémy (EVS, MZP, EPS, CCTV, EKV ...),
- slaboproudé rozvody (strukturovaná kabeláž, bezdrátové sítě, aktivní prvky, informační systémy, telefonní ústředny ...),
- elektro silnoproud a energetika (MaR, silové rozvody, osvětlení ...),
- městské a regionální multifunkční sítě a městské kamerové dohlížečské systémy,
- inteligentní budovy,
- telekomunikace (liniové stavby, přenosové systémy, telefonní ústředny ...),
- telekomunikační služby,
- investiční výstavba (telekomunikační stavby).

#### Počet zaměstnanců

V roce 1996 ve firmě působili pouze čtyři zaměstnanci a jejich počet byl postupně rozšiřován až na 136 (stav k 31. 12. 2005). Následně došlo ke značnému snížení tohoto počtu, především díky ukončení činnosti stavebnin a obkladů a dlažeb. V současné době má firma okolo 50ti zaměstnanců a již pouze doplňuje pracovní tým v návaznosti na snahu uspokojovat potřeby trhu.

#### **3.1.2 O společnosti Maxprogres, s.r.o.**

Za 14 let působení na trhu telekomunikací prošla společnost progresivním vývojem. Výstavba telekomunikačních sítí a datové systémy a sítě tvořily a stále tvoří základní stavební kameny celé společnosti. Tyto prvotní činnosti, na jejichž bázi společnost vznikala a které tak významně posloužily pro její rozvoj, byly doplněny o silové a slaboproudé rozvody a bezpečnostní systémy. V současné době je firma schopna zákazníkům nabídnout komplexní služby od projektu přes dodavatelskou činnost na všechny nabízené specializace, až po 24 hodinový záruční i pozáruční servis. To vše s pomocí vlastních zaměstnanců. Díky vlastním odborníkům z mnoha oblastí se věnuje velmi náročným systémovým integracím v rámci objektů, areálů i celých lokalit. V mnoha případech se jedná i o práci s vysokým stupněm utajení.

V roce 2004 společnost získala licenci na provozování telekomunikačních služeb. Na základě širokého portfolia služeb, nabízeného pod názvem 99, přináší telekomunikační řešení firemní klientele, veřejné správě i domácnostem.

### Systém řízení jakosti

Ve společnosti Maxprogres, s.r.o. je zaveden systém řízení jakosti dle standardů ČSN EN ISO 9001:2001, který je pravidelně reauditován světovou společností Lloyd's register Quality Assurance.

### Ochrana informací

Společnost Maxprogres, s.r.o. klade velký důraz na ochranu veškerých informací souvisejících s plněním zakázek. V současné době je několik pracovníků prověřeno NBÚ dle zák. 148/1998 Sb. pro styk s utajovanými informacemi až do stupně „Přísně tajné“. Firma je prověřena, včetně informačního systému, na stupeň „Tajné“. Rovněž je držitelem certifikátu bezpečnostní způsobilosti pro zakázky v rámci NATO.

### Osvědčení úřadu pro civilní letectví

Společnost Maxprogres, s.r.o. je oprávněna projektovat a provádět instalaci, údržbu a opravy leteckých pozemních zařízení v oblasti slaboproudých systémů, telekomunikací a bezpečnostních systémů.

### Hospodářská komora

Společnost Maxprogres, s.r.o. je od roku 2004 členem Hospodářské komory České republiky, která zastupuje podnikatelskou veřejnost nejen na úrovni regionální, ale také na území celé České republiky.

### Asociace technických bezpečnostních služeb - Grémium Alarm

Společnost Maxprogres, s.r.o. je řádným členem Asociace technických bezpečnostních služeb Grémium Alarm (AGA). Hlavním cílem AGA je spolupracovat při tvorbě nových norem a předpisů a zajišťovat vysokou morální a profesionální úroveň členských firem, podnikajících ve výzkumu, vývoji, výrobě, projekci, poradenství, montážích a servisu zabezpečovacích zařízení.

### Centrum Leskava

Centrum Leskava je součástí dlouhodobé vize rozvoje společnosti. Jedná se o rekonstrukci objektu bývalé Tesly v areálu firmy Maxprogres, s.r.o. na Traťové ulici v Brně.

V objektu bude založeno a vybaveno několik odborných pracovišť, která budou sloužit k výzkumně-inovační činnosti pracovníků společnosti. Další část objektu budou tvořit moderní kancelářské prostory, které budou komerčně pronajímány. V rámci další investiční etapy je plánována přístavba administrativního objektu a rozšíření kapacit pro parkování.

Maxprogres, s.r.o. je specialistou na sítě vláknové optiky, tedy na vzdálené propojení a komunikaci mezi dvěma a více body. Mezi hlavní produkty patří optické kabely, optické trasy, vláknová optika a vše, co je s nimi spojeno, jako např. optické kabelové přeložky, koncová aktivní zařízení (přenosová zařízení, která slouží k vyššímu využití optických vláken, např. technologie vlnových multiplexů), a i s výhledem do budoucna vysoce specializované produkty (např. vlnovod, zemní kabelová komora, přífukovací hlava a kabelové konstrukce do kolektorů). Díky projektu Leskava může podnik realizovat inovační nápady a zajistit jejich další vývoj. K tomu je potřeba kapacit - laboratoří a lidských zdrojů, v další fázi mohou následovat prototypy, inovace, komercializace výsledků a integrace do výroby. Efektivní propojení vědy a výzkumu s podnikem vytváří základní předpoklad pro dlouhodobě udržitelný růst konkurenceschopnosti podniku. Z ekonomického pohledu se přínosy projektu projeví především v růstu tržeb z realizovaných inovovaných produktů, technologií a služeb dodávaným zákazníkům.

#### **3.1.3 Historie společnosti**

Společnost Maxprogres, s.r.o. jako právní subjekt byla založena v srpnu 1996 jako sesterská společnost firmy Techniserv, spol. s r.o. Praha.

Již od roku 1993 působila v Brně pobočka pražské firmy Techniserv, spol. s r.o., která zabezpečovala servisní služby pro zákazníky především z bankovního sektoru v oblasti počítačových sítí. V roce 1995 vznikla v rámci této pobočky projekční skupina, zabývající se projektováním dálkových optických kabelů a účastnických telekomunikačních rozvodů. Po ustavení samostatné společnosti Maxprogres, s.r.o.

v roce 1996 byly do portfolia nabízených služeb doplňovány nové aktivity jak v oblasti telekomunikační, tak v oblasti bezpečnostních systémů.

Vzhledem k rozsáhlému areálu budov se skladovacími prostory, který nová samostatná společnost Maxprogres, s.r.o. získala, bylo rozhodnuto o rozšíření obchodních aktivit o prodej stavebních materiálů. Proto byla v rámci firmy založena v roce 1997 divize Stavebniny, která zabezpečovala velkoobchodní i maloobchodní prodej stavebních materiálů, obkladů a dlažeb.

Společnost Maxprogres, s.r.o. používala od svého založení až do června 2002 obchodní jméno Techniserv net, s.r.o. Původní jméno společnosti deklarovalo kvalitní a nadstandardní vztahy s pražskou společností Techniserv, spol s.r.o. Nové obchodní jméno Maxprogres je vyjádřením nezávislé obchodní strategie firmy.

Společnost Maxprogres, s.r.o. přišla dne 9.9.2004 na telekomunikační trh s nabídkou služeb pod názvem 99. Nabízené služby 99 jsou provozovány na kvalitních optických sítích, které všem klientům garantují nejen vysokou rychlost a kvalitu připojení – SLA 99,9%, ale také jednoduchost práce a velkou úsporu výdajů za telekomunikační řešení.

Na základě neustálého rozvoje společnosti Maxprogres, s.r.o. a rozšiřování jejího portfolia proběhla ve společnosti k 1.4.2005 restrukturalizace a vzniklo tak 5 nových výrobních divizi: divize Slaboproudé systémy, divize Výstavba sítí, divize Maxnet, divize Stavebniny a divize Interiéry (obklady a dlažby).

V roce 2006 se společnost Maxprogres, s.r.o. rozhodla ukončit činnost divize Stavebniny a k 1.10.2009 potkal stejný osud divizi Interiéry.

Tabulka 2: Historie společnosti Maxprogres, s.r.o.

<b>1993</b>	založena brněnská pobočka společnosti Techniserv spol. s r.o.
<b>1996</b>	založena v Brně samostatná společnost Techniserv net, s.r.o.
<b>1997</b>	Techniserv net, s.r.o. přesáhl obrat mateřské společnosti
<b>1999</b>	certifikát systému řízení jakosti dle ČSN EN ISO 9001
<b>2000</b>	jako 1. v ČR získal Techniserv net, s.r.o. certifikát NBÚ pro stupeň "TAJNÉ"
<b>2001</b>	jako 1. v ČR získal Techniserv net, s.r.o. certifikát bezpečnostní způsobilosti pro práci na zakázkách NATO
<b>2002</b>	společnost Techniserv net, s.r.o. změnila obchodní jméno na Maxprogres, s.r.o.
<b>2002</b>	založena sesterská společnost Maxprogres, s.r.o. v Bratislavě
<b>2004</b>	9.9. 2004 společnost Maxprogres, s.r.o. přišla na telekomunikační trh s nabídkou služeb pod názvem 99
<b>2005</b>	restrukturalizace společnosti a vznik 5 výrobních divizí: divize Slaboproudé systémy, divize Výstavba sítí, divize Maxnet, divize Stavebniny a divize Interiéry
<b>2006</b>	15.5. společnost Maxprogres, s.r.o. ukončila činnost divize Stavebniny
<b>2008</b>	zahájení projektu Leskava
<b>2009</b>	1.10. došlo k ukončení činnosti divize Interiéry (obklady a dlažby)

Zdroj: (8)

### 3.2 Analýza SLEPTE

Obecné okolí podniku je z hlediska působení na firmu jeden z nejdůležitějších prvků. Zásadním způsobem ovlivňuje chod firmy, ale samo může být firmou ovlivňováno jen minimálně, téměř vůbec. Je zřejmé, že některé faktory je užitečnější sledovat z lokálního hlediska, proto se zaměřím na jejich specifika v Jihomoravském kraji, kde firma především působí.

#### Sociální faktory

V Jihomoravském kraji žije přes 1,1 milionu obyvatel. Největší koncentrace obyvatel, a to 63 %, je ve městech, přičemž tento podíl stále roste.

Míra registrované nezaměstnanosti v kraji dosahuje 11,41 % (k 28.2.2010), což znamená poměrně významný meziroční nárůst vyplývající z ekonomické situace nejen

v České republice. Statistiky ukazují, že nejvíce lidí bez práce je ve věku od 25 do 34 let a jsou především z řad vyučených (středoškolské vzdělání bez maturity). V Brně a okolí bylo k 31.12.2009 celkem 65 944 uchazečů o zaměstnání a na 1 volné pracovní místo tak vycházelo 21,7 uchazečů. Vysokou nezaměstnanost lze označit jako příznivý jev pro firmy, neboť znamená lepší šanci získat kvalitní pracovníky a částečně také úsporu mzdových nákladů.

V Jihomoravském kraji je tradičně dostupná silná a rozvíjející se báze vysokoškolských studentů a pracovníků ve výzkumu a vývoji. Příznivá pro společnost Maxprogres, s.r.o. je také struktura těchto studentů a pracovníků, která je zaměřena především na biologické a technické obory. Za slabinu lze považovat nerovnováhu mezi praktickou orientací profesní přípravy mládeže a potřebami trhu práce a malou spoluprací akademické sféry s komerčními firmami.

Dalším z hledisek, které je potřeba sledovat, je životní úroveň a životní styl. Dá se říci, že životní úroveň (v celé České republice) postupně stále roste. Tento pozitivní aspekt ekonomického rozvoje lze pozorovat na zvyšujících se nárocích a spotřebě obyvatelstva. Momentálně je však tento trend minimálně brzděn ekonomickou krizí.

### **Legislativní (právní) faktory**

Vstup do Evropské unie v roce 2004 znamenal příslib většího respektování svobody podnikání, dodržování zákonů a etiky podnikání. Existující zákony jsou harmonizovány se zákony členských států. Zpřísněny jsou ekologické, bezpečnostní a hygienické normy, a to ve všech odvětvích. Hlavním problémem v České republice nejsou legislativní předpisy, ale jejich dodržování a vymahatelnost. Značné mezery lze spatřit například u pružnosti fungování soudů, při vymáhání dluhů od obchodních partnerů apod.

Oblast, která je v České republice také často kritizovaná, je míra zdanění pracovní síly. Stávající systém nutí podniky vynakládat značné finanční prostředky především na sociální a zdravotní pojištění každého zaměstnance, což hlavně menším podnikům působí problémy a mnohdy se to stává překážkou přijímání nových zaměstnanců. Do jisté míry souvisejícím problémem je nadměrná byrokracie, která se

však netýká pouze placení daní, ale zasahuje do většiny oblastí života v České republice.

### **Ekonomické faktory**

České hospodářství má dle Českého statistického úřadu zdravé kořeny. V současné době je však stejně jako u většiny evropských zemí zasaženo globální ekonomickou krizí, která jeho další rozvoj brzdí. Přesto se na rozdíl od některých jiných států Česká republika nedostala do takových problémů, které by ohrožovaly její stabilitu.

Jihomoravský kraj patří mezi kraje s nejvyšší ekonomickou výkonností. Na této výkonnosti se nejvíce podílí producenti z odvětví zpracovatelského průmyslu, komerčních služeb a obchodu. Největší koncentrace služeb a obchodu je v Brně, které je také místem s vysokým přílivem investic. Pozitivem města je také snaha zastupitelů nabízet výhodné podmínky pro další zahraniční investory. Další investoři, kteří by zde založili sídlo, znamenají pro místní společnosti možnost navázání spolupráce a vytvoření většího okruhu stabilních odběratelů.

Průměrná mzda v kraji v roce 2009 byla 22 013,- Kč. Maxprogres, s.r.o. tak může srovnat, jaké úrovně dosahují platy jejich zaměstnanců.

Některé makroekonomické ukazatele Jihomoravského kraje jsou uvedeny v následující tabulce, která více napoví o trhu, kde firma především působí.

Tabulka 3: Makroekonomické ukazatele Jihomoravského kraje

Ukazatel	Hodnota
HDP	373 500 mil. Kč
HDP na obyvatele	326 596 Kč/obyv.
Vývoz	174 009 mil. Kč
Celkový počet ekonomických subjektů	275 189

*Zdroj: (7)*

Tabulka potvrzuje, že Jihomoravský kraj patří mezi nadprůměrně ekonomicky aktivní kraje, což může na jednu stranu znamenat větší konkurenci, ale na druhou stranu také více obchodních příležitostí.



### **Politické faktory**

Obecně lze říci, že politická situace v ČR není v poslední době příliš stabilní. Již několik let zde nebyla stabilní vláda s dostatečně silným mandátem, která by dokázala zrealizovat některé důležité reformy (důchodová, daňová, zdravotnictví, ...) a dochází tak k jejich neustálému odkládání. Současná úřednická vláda a čekání na předčasné volby je jen vyústěním dlouhodobě neuspokojivého stavu.

Na druhou stranu je třeba říci, že zde nenastala ani situace, která by nějakým způsobem ohrožovala fungování země, o čemž svědčí i důvěra zahraničních investorů a zřizování poboček nadnárodních korporací u nás. Fakt, že je Česká republika součástí Evropské unie, je určitou zárukou svobody, etiky a nových možností v podnikatelské sféře. Firmy také dostali možnost čerpat některé z dotací a výhod programů Evropské unie na podporu podnikání.

### **Technologické faktory**

Spolu s pronikáním českých výrobků na trhy vyspělých ekonomik si i naše podniky začínají uvědomovat, jak důležitá je kvalita pro konkurenceschopnost. Stále větší zájem je o materiály vysoké kvality, charakterizované především mezinárodními normami ISO 9000, ISO 9001, ISO 9002. Vytvořily se nové segmenty, které jsou založeny na objevech v posledních desetiletích. Internet a služby s ním spojené již delší dobu zažívají obrovský rozvoj. High-tech technologie jsou další součástí rozvoje hospodářství a postupně se stává i velmi růstovým odvětvím v České republice. Dalším poměrně novým technologickým prvkem je masový rozvoj mobilní technologie přenosu dat.

Ve všech těchto oborech jsou velké možnosti na prosazení vzhledem k neustálému růstu daných trhů, který se ani v nejbližších letech zcela jistě nezastaví.

### **Ekologické faktory**

Vliv ekologických faktorů neustále roste, zejména v oblastech ochrany životního prostředí. Především se jedná o požadavky na recyklovatelnost, snižování potřeby neobnovitelných zdrojů (ropa, uhlí, plyn), spotřeby elektrické energie a častější využívání substitučních energií. Dalšími aspekty jsou rostoucí důraz na používání přírodních materiálů a stále větší požadavky na kvalitu výrobku, včetně jeho delší

životnosti a možné opravitelnosti. Skutečnost, že tyto trendy nastupují či nastupovat budou, lze rozpoznat ze životního stylu, vzdělávání, i z programů jednotlivých politických stran. V Jihomoravském kraji je problematice zdravého životního prostředí věnována značná pozornost, což dokazuje každoročně objem investic, určený na jeho ochranu.

Společnost Maxprogres, s.r.o., vzhledem k tomu, že je technologicky a obchodně zaměřená, nevytváří druhotné produkty, které mohou negativně ovlivnit životní prostředí.

**Závěrem lze konstatovat, že z hlediska obecného okolí podniku a provedené SLEPTE analýzy nejsou žádné významné překážky, které by bránily dalšímu rozvoji firmy.**

### **3.3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil**

Oborové okolí podniku je ovlivňováno především jeho konkurenty, dodavateli a zákazníky. Společnost Maxprogres, s.r.o. působí v několika odvětvích a v každém jsou tyto subjekty rozdílné. Aby měla analýza význam, bude proto každá z pěti sil Porterova modelu analyzována dle jednotlivých oborů, ve kterých je firma činná.

#### **Vliv zákazníků**

##### **Slaboproudé systémy:**

Zákazníky divize Slaboproudé systémy jsou jak soukromé, tak státní subjekty, které potřebují nějakým způsobem zabezpečit svůj areál. Jako příklady z nedávné minulosti lze uvést:

- městské kamerové dohlížecí systémy několika měst,
- slaboproudé, zabezpečovací a kamerové systémy pro některá ministerstva a jejich objekty,
- slaboproudé systémy nemocnice Boskovice,
- zabezpečovací systémy pavilonů A a D brněnského výstaviště,
- slaboproudé a zabezpečovací systémy pro Technologický park Brno, a.s.

Obecně lze říci, že poptávka po těchto produktech roste, neboť stále více subjektů má zájem zabezpečit tímto způsobem své budovy a jiné prostory. Navíc stále vznikají nové, moderní areály, ve kterých jsou slaboproudé systémy většinou instalovány. Na druhou stranu, aktuální ekonomický pokles nutí podniky i státní subjekty šetřit, a tak někdy odkládají zabudování těchto systémů na příznivější časy.

Důležitým aspektem v tomto odvětví je dlouhodobá spolupráce. Instalací zabezpečovacího či kamerového systému činnost společnosti u zákazníka rozhodně nekončí; naopak, často teprve začíná. Minimálně stejně důležité jako získávání nových zákazníků je pro společnost spolupráce s již existujícími klienty. Budují se dlouhodobé servisní smlouvy a firma se snaží plnit specifické požadavky zákazníka.

#### Výstavba telekomunikačních sítí:

Také v tomto oboru má společnost Maxprogres, s.r.o. zákazníky ze soukromého i veřejného sektoru. Hlavní činností divize Výstavba telekomunikačních sítí je realizace optických propojení, které v uplynulém období prováděla například pro T-Mobile, a.s., Telefónica O2, a.s., Vodafone, a.s., E.ON, a.s., Technické sítě Brno, a.s. či GTS NOVERA, a.s. Dále se tato divize zabývá výstavbou metropolitních sítí (Brno, Boskovice, Uherské Hradiště,...) a různými studiemi proveditelnosti.

Nejvýznamnějšími odběrateli této divize jsou telefonní operátoři. Právě jejich zakázky tvoří největší část tržeb a spolupráce s nimi je trvalejšího charakteru. Jelikož jde o stabilní a finančně zajištěné společnosti, jsou pro Maxprogres, s.r.o. ceněnými zákazníky. Naproti tomu jsou natolik silné a uvědomují si, jak jsou pro své dodavatele významní, že si mohou dovolit klást pro ně výhodné podmínky kontraktů. Negativem je také možnost stavu, který nastal v uplynulém období, a to že menší míra investování těchto velkých operátorů do výstavby telekomunikačních sítí se ihned projevuje na výsledku hospodaření společnosti Maxprogres, s.r.o. Pro firmu však stále hraje alespoň fakt, že na trhu není mnoho firem nabízejících tyto činnosti a telefonní operátoři do svých sítí investovat musí.

#### Poskytování telekomunikačních služeb:

Divize Maxnet jednak nabízí internetové a telefonní služby (99internet, 99phone,...), a dále pronajímá optické sítě a okruhy podniku. Zákazníky v oblasti telekomunikačních služeb jsou především nejrozumnější firmy a instituce; společnost se zaměřuje na administrativní komplexy, průmyslové nebo výrobní haly, multifunkční

centra a špičkové rezidentní bytové objekty. V současné době společnost spolupracuje například s Avion Shopping Park, Volný a.s., Qisda Czech, s.r.o. či několika firmami v CTP parku v Brně. Nájemníky optických sítí a okruhů jsou především významní telefonní operátoři, v čele s T-Mobile, a.s., Telefónica O2, a.s. a Vodafone, a.s.

Přestože má divize Maxnet vyšší počet klientů než je tomu u předchozích dvou divizí, také zde se zaměstnanci snaží držet celopodnikové strategie silné orientace na zákazníka. Kvalitní péče a flexibilita se ukazují jako nesmírně podstatné faktory pro segmenty klientů, na které se společnost zaměřuje, a přináší v poslední době velice dobré výsledky.

Pozici společnosti do jisté míry oslabuje velká konkurence v tomto oboru. Boj mezi operátory tlačí ceny telekomunikačních služeb dolů a není snadné být na tomto trhu úspěšný. Zaměření na konkrétní segment zákazníků (velké a střední firmy) je však i v tomto ohledu dobrým receptem a Maxprogres, s.r.o. je s ním úspěšná.

Pozitivně lze hodnotit také fakt, že se firma snaží získat zákazníky v nově budovaných objektech a komplexech (CTP Park, apod.). V oblasti telekomunikačních služeb je obvyklé, že jakmile zákazník odeberá tyto služby od jednoho poskytovatele, není v budoucnu příliš ochotný přecházet k jinému. Samozřejmostí je snaha firmy nabízet komplexní řešení telekomunikačních služeb, tedy telefon i internet, případně další potřebné produkty.

### **Vliv dodavatelů**

#### **Slaboproudé systémy:**

Dodavateli této divize jsou výrobci jednotlivých komponent pro zabezpečovací, kamerové a jiné slaboproudé systémy; především tedy přední výrobci elektrotechniky.

Společnost s nimi spolupracuje dlouhodobě, čímž si získala určitou důvěru, ze které pro ní plynou výhody. Tou hlavní je nižší cena než „katalogová“ (také díky poměrně velkému pravidelnému odebíranému množství). Na druhou stranu je však nutné dodat, že podnik nepředstavuje pro své dodavatele zásadního zákazníka a není proto v těchto vztazích ve zvláště silném postavení. Pro dodavatele hraje také fakt, že přechod k jinému by pro společnost byl značně náročný, nejen z finančního hlediska.

### Výstavba telekomunikačních sítí:

Divize Výstavba telekomunikačních sítí má podobné dodavatele jako divize Slaboproudé systémy – v první řadě výrobce elektrotechniky. Jde o různé komponenty potřebné pro fungování optických a jiných tras, jako například rozvaděče, optické kabely, svorkovnice, různé měřicí přístroje či kabelové chráničky a spojky.

Stejně jako u divize Slaboproudé systémy je zde snaha o trvalejší spolupráci a také výhody i nevýhody zůstávají podobné. Pouze o něco lepší postavení zde může společnost Maxprogres, s.r.o. mít vzhledem k širším možnostem výběru dodavatele některých komponent (nejedná se o technologicky natolik složité produkty a tím pádem existuje více výrobců).

### Poskytování telekomunikačních služeb:

Z velké části je dodavatelem divize Maxnet divize Výstavba telekomunikačních sítí. Dochází zde tedy ke zvláštní situaci, kdy dodavatelem v této oblasti je stejná firma, pouze její jiná část. Divize Maxnet je tak jakýmsi „vnitřním zákazníkem“ podniku.

To přináší řadu výhod oproti konkurenci, neboť divize v rámci jedné společnosti si pochopitelně nastavují podmínky a detaily tak, aby byly co nejvýhodnější pro firmu jako celek. Výsledkem je tedy úspora nákladů a také eliminace problémů, které se objevují v dodavatelsko-odběratelských vztazích.

Dalšími dodavateli společnosti v této činnosti jsou jiní telefonní operátoři, kteří pronajímají firmě své trasy a sítě. Tento proces je oboustranný, neboť Maxprogres, s.r.o. také pronajímá své trasy ostatním poskytovatelům telefonních služeb. Na tomto trhu tak nastává situace, kdy vzájemní konkurenti jsou si zároveň i dodavateli a odběrateli.

## **Rivalita**

### Slaboproudé systémy:

Soupeřivost firem v oblasti slaboproudých systémů je na poměrně vysoké úrovni. S rostoucí poptávkou po těchto systémech v posledních letech vstoupili na trh noví konkurenti, avšak v dnešní době, kdy – jak již bylo zmíněno výše – podniky často odkládají instalaci slaboproudých systémů, není pro všechny tyto firmy snadné získávat zakázky. Nabídka v současné době jednoznačně převyšuje poptávku.

Společnost Maxprogres, s.r.o. tuto situaci využívá ke zvýšení odbornosti a kvalifikovanosti svých zaměstnanců pro lepší konkurenceschopnost na trhu a možnosti

získání i velmi úzce specializovaných zakázek. Pozitivně lze v této době hodnotit také snahu o dlouhodobou spolupráci a prohlubování vztahů se stávajícími zákazníky.

Mezi hlavní konkurenty firmy v oblasti slaboproudých systémů patří například Portabell, s.r.o., AceSys, s.r.o., Elmont Group, a.s. či GridSys, spol. s.r.o. (vše společnosti v Jihomoravském kraji). Lze konstatovat, že oproti většině těchto firem se Maxprogres, s.r.o. zaměřuje na velké investiční subjekty a dlouhodobou spolupráci s nimi.

#### Výstavba telekomunikačních sítí:

V oblasti výstavby telekomunikačních sítí jsou nejvýznamnějšími konkurenty podniku ZEMTEX stav s.r.o., Mugler, s.r.o., Teletrans, s.r.o. či InfoTel, spol. s.r.o. Lze obecně konstatovat, že v tomto oboru nepůsobí velké množství firem, ale všechny jsou na vysoké úrovni, co se týče kvality. Bez toho by ostatně nebylo možné na tomto trhu úspěšně fungovat. Rovněž jde o firmy, které jsou finančně stabilně zajištěny a disponují vzdělanými a zkušenými pracovníky.

Často využívaným prostředkem pro hledání a získávání nových zákazníků v tomto odvětví je telemarketing. Maxprogres, s.r.o. se již delší dobu chystá tento prvek zařadit do svých obchodních aktivit, ale zatím se jí stále nedaří ho naplno spustit.

Řada firem zabývajících se výstavbou telekomunikačních a podobných sítí má snahu také vyvíjet vlastní produkty v této oblasti. Společnosti Maxprogres, s.r.o. se podařilo nedávno rozšířit portfolio o vlastní výrobek, kabelovou komoru typu K-MAX, se kterým se úspěšně prosazuje na trhu.

#### Poskytování telekomunikačních služeb:

Jak již bylo naznačeno výše, konkurence v oblasti poskytování telekomunikačních služeb je velká. Po obrovském rozvoji tohoto odvětví v uplynulých letech se vytvořily velké nadnárodní společnosti, které mezi sebou na těchto trzích „válčí“. Kromě dobře známých mobilních operátorů T-Mobile, a.s., Telefónica O2, a.s. a Vodafone, a.s. u nás poskytují telekomunikační služby také GTS NOVERA, a.s. či UPC, a.s.

Pro menší firmy je takřka nemožné prosadit se v takovém měřítku, jako tito mezinárodní giganti a zaměřují se proto na určité segmenty. Maxprogres, s.r.o. se v souladu se svojí celopodnikovou strategií orientace na zákazníka zaměřuje na velké a střední podniky, kterým se snaží poskytovat služby „na míru“, podle jejich požadavků.

O tom, že je tato cesta správná, svědčí stále lepší výsledky divize Maxnet a postupné snahy prosadit se na dalších atraktivních trzích (např. domácnosti). Potenciál v oblasti telekomunikačních služeb nepochybně zůstává velký.

### **Hrozba substitutů**

#### *Slaboproudé systémy:*

Hlavním „substitutem“ instalace a používání slaboproudých systémů je jejich nepoužívání. Jejich výhody jsou nesporné, přesto však jde stále o produkt, který pro většinu zákazníků není nezbytně nutný pro jejich působení. Namísto slaboproudých zabezpečovacích systémů lze využívat klasické klíče, kamerové systémy lze, pokud subjekt nemá potřebu snižovat určitá rizika, oželeť.

Moderní doba však přináší nebezpečí, před kterými je třeba se chránit, a to si dotčené subjekty uvědomují. Slaboproudé systémy mají bezesporu také výhody co se týče praktičnosti a v konečné fázi většinou znamenají pro zákazníky i úsporu finančních nákladů.

Významným faktorem této části analýzy je, že pokud si firma či jiný subjekt nechá zabudovat slaboproudé systémy do svého areálu, je již prakticky nemožné přejít k něčemu jinému. Také ukončení používání těchto systémů je značně nepravděpodobné a v mnoha případech i neproveditelné. Zákazník proto zcela jistě má zájem o trvalejší spolupráci (údržba, servis, opravy), na což se Maxprogres, s.r.o. správně zaměřuje.

#### *Výstavba telekomunikačních sítí:*

V tomto odvětví prakticky nelze nalézt reálné substituty. Pokud chce určitý subjekt efektivně komunikovat (jakože v dnešní době není jiná možnost), těžko může hledat jiný způsob než za pomoci moderních telekomunikačních zařízení. A ty musí být vybudovány.

Zákazník si tak „pouze“ volí mezi typem telekomunikační sítě, která je pro něj vhodná a následně dodavatele. Některé firmy se zaměřují na výstavbu jen určitých druhů sítí a propojení, Maxprogres, s.r.o. zahrnuje v nabízeném portfoliu většinu existujících možností v oboru (optická propojení, sítě a trasy, metropolitní sítě, ...).

### Poskytování telekomunikačních služeb:

Jako substituty k produktům divize Maxnet lze považovat především některé služby mobilních operátorů. Existují firmy, které dávají přednost mobilním telefonům a pevné linky vůbec nevyužívají, a i internet lze v dnešní době mít zajištěn přes mobilní signál. Výhody těchto substitutů oproti produktům podniku Maxprogres, s.r.o. vyplývají samozřejmě z dostupnosti daných služeb na téměř jakémkoliv místě. Jsou tedy využívány hlavně firmami, které pracují převážně „v terénu“, případně vůbec nedisponují kanceláři či jinými prostory.

Pevné linky a připojení však zůstávají spolehlivější, rychlejší a také levnější, a firmy se stálými prostory (tedy drtivá většina firem) tak nadále využívají tuto variantu. Nicméně vývoj v těchto oborech jde rychle vpřed a je nutné ho sledovat a vhodně na něj reagovat.

### **Hrozba vstupu nových firem**

#### Slaboproudé systémy:

K poměrně výraznému nárůstu počtu konkurentů v tomto oboru došlo v několika předešlých letech a je otázkou, zda bude tento vývoj v budoucnu pokračovat. Momentální nabídka převyšující poptávku tomu nenasvědčuje, avšak tento stav nemusí být trvalý. Po odeznění ekonomické krize, zvýšení obchodní aktivity a zlepšení situace firem i jiných subjektů může nastat opětovný nárůst poptávky po slaboproudých systémech. Teprve poté se ukáže, zda je již tento trh nasycený anebo je zde stále prostor pro nové konkurenty.

Jiným významným faktorem je personální náročnost tohoto odvětví. Pro působení v oblasti slaboproudých systémů jsou nutné nemalé znalosti a také zkušenosti, bez kterých nelze tuto činnost kvalitně vykonávat. Jsou zde tedy kladeny velké nároky především na dostatečně kvalifikované zaměstnance, což je zřejmě nejvýznamnější překážkou vstupu do tohoto oboru.

#### Výstavba telekomunikačních sítí:

Ještě větší překážku vstupu tvoří personální náročnost v odvětví výstavby telekomunikačních sítí. Bez pracovníků se znalostmi a zkušenostmi v této specifické oblasti si nelze představit jakékoliv působení firmy. Nutný je zde také pevný kapitálový



základ, neboť obraty jednotlivých projektů se v tomto oboru pohybují v řádu statisíců až milionů korun.

Existenci těchto bariér potvrzuje poměrně malý počet firem, který se v odvětví výstavby telekomunikačních zařízení vyskytuje. A žádný významný nárůst ani do budoucna očekávat nelze.

#### Poskytování telekomunikačních služeb:

Také na trhu poskytování telekomunikačních služeb existují poměrně výrazné překážky pro vstup nových firem. Jednou z nich je opět náročnost tohoto oboru, co se týče lidských zdrojů, neboť ani zde nelze bez kvalitních odborníků být úspěšný. Další překážkou je zcela jistě technologická složitost a s ní spojená finanční nákladnost. Zajištění všech datových tras, propojení a tato infrastruktura celkově je nesmírně komplikovanou záležitostí a pro nový podnik těžko řešitelnou. Důležitým prvkem v tomto odvětví je také marketing; i ten by pro novou firmu nutně znamenal velkou finanční zátěž.

Při uvážení dalšího aspektu, že již nyní je konkurence v oblasti poskytování telekomunikačních služeb velká a tento trh se zdá být nasycený, lze konstatovat, že hrozba vstupu nových konkurentů je zde minimální.

**Porterova analýza pěti konkurenčních sil ukázala postavení jednotlivých divizí podniku na daných trzích. Vyplývá z ní, že ve všech oblastech, ve kterých je společnost Maxprogres, s.r.o. činná, je zavedenou firmou a má stabilní pozici. V posledních letech však začíná vyčnívat divize Maxnet, tedy část podniku zabývající se poskytováním telekomunikačních služeb. Zatímco divize Slaboproudé systémy a Výstavba telekomunikačních systémů zřejmě do jisté míry poznamenala ekonomická krize a v současné době spíše stagnují, Maxnet zaznamenává trvalý růst, posiluje své postavení na trhu a stává se „tahounem“ celé společnosti.**

### 3.4 Fundamentální analýza

V rámci fundamentální analýzy budou podrobně zkoumány hodnoty a vývoj jednotlivých položek rozvahy a výkazu zisků a ztrát. Důraz je kladen na poslední vývoj a sledovaným obdobím tak jsou roky 2008 a především 2009.

#### 3.4.1 Analýza rozvahy

##### Analýza aktiv

*Celková aktiva* společnosti vzrostla v roce 2009 oproti předchozímu roku o 5,5% na lehce přes 116 mil. Kč. Zdroje tohoto růstu budou zjištěny při zkoumání dalších položek rozvahy. Dle celkového objemu aktiv lze konstatovat, že se jedná o středně velkou až velkou firmu.

A. Společnost nevykazuje žádné *Pohledávky za upsaný základní kapitál*. Ten je tedy splacen v plné výši, což odpovídá tomu, že firma působí na trhu již řadu let.

B. *Dlouhodobý majetek* v roce 2009 meziročně narostl o 4,5% na 67 756 tis. Kč. Z tohoto růstu je zřejmé, že na zvýšení celkových aktiv mají podíl jak stálá, tak oběžná aktiva, a to zhruba stejnou částkou. *Dlouhodobý majetek* tvoří 58,4% celkových aktiv.

B.I. *Dlouhodobý nehmotný majetek* v roce 2009 činí 2 429 tis. Kč a tvoří tak pouze velmi malou část stálých aktiv. A to přesto, že zde meziročně došlo k několikanásobnému zvýšení, na čemž má největší podíl *Software*. U této položky nicméně můžeme vidět, že velká většina hodnoty, o kterou v průběhu účetního období naroste, je ještě v průběhu tohoto období odepsána. Z těchto údajů lze usoudit, že firma potřebný software aktualizuje každé účetní období.

V rozvaze není uváděna položka *Zřizovací výdaje*, což znovu ukazuje na již delší působení společnosti.

B.II. Drtivou většinu stálých aktiv podniku tvoří *Dlouhodobý hmotný majetek* – více než 96%. Hlavní podíl na celkové částce 65 310 tis. Kč mají *Stavby*, dále pak *Samostatné movité věci a soubory movitých věcí* a *Pozemky*. Oproti roku 2008 došlo i u hmotného majetku k nárůstu, i když jen o 1,3%.

Jak již bylo zmíněno, nejvíce *Dlouhodobého hmotného majetku* má společnost vázaného ve *Stavbách*. Jedná se zřejmě jak o administrativní centra jednotlivých

divizí, tak o prodejny a skladovací prostory materiálů a pracovních strojů. Hodnota těchto budov činí v roce 2009 v absolutním vyjádření 58 608 tis. Kč, což znamená pokles oproti roku 2008 o 2,4%. Hodnota odpisů téměř pokryje meziroční nárůst této položky; jde tedy zřejmě pouze o obnovu a udržování stávajících budov (technické zhodnocení). Podobný závěr lze vyvodit také z vývoje položky *Samostatné movité věci a soubory movitých věcí. Pozemky* zůstaly v roce 2009 ve stejném stavu jako v letech předchozích.

Je zřejmé, že firma má své vlastní pozemky a prostory, ve kterých působí a nemusí tedy platit nájem, apod., což je nespornou výhodou. Naproti tomu na dlouhodobý majetek dopadá ve větší míře inflace a je pochopitelně méně likvidní.

*Jiný dlouhodobý hmotný majetek* zůstal v průběhu sledovaného období v nezměněném stavu, stejně tak jako položka *Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek*.

B.III. Společnost nevykazuje žádný *Dlouhodobý finanční majetek*. Z toho lze mimo jiné usuzovat, že Maxprogres, s.r.o. není kapitálově provázán s jinými podniky.

C. *Oběžná aktiva* tvoří necelých 41% celkového majetku, jejich hodnota dosahuje výše 47 522 tis. Kč. Tato částka i podíl na celkových aktivech se oproti roku 2008 zvýšily, což nekoresponduje s poklesem tržeb ve sledovaném období. Pro větší názornost je uvedena tabulka:

Tabulka 4: Vývoj oběžných aktiv a tržeb

	2008	2009	Změna
Oběžná aktiva (tis. Kč)	43 924	47 522	+8,2%
Podíl oběžných aktiv na celkových aktivech	39,9%	40,9%	+1,0%
Tržby (tis. Kč)	129 572	125 992	-2,8%

*Zdroj: vlastní výpočty*

Na první pohled je zde nesoulad v podobě poklesu tržeb a růstu oběžných aktiv. Zvýšení oběžných aktiv je však způsobeno zvýšením objemu krátkodobých pohledávek; vývoj hodnoty zásob pokles tržeb téměř přesně (-2,9%) kopíruje.

C.I. *Zásoby* meziročně klesly na hodnotu 24 447 tis. Kč. Jejich nejvýznamnější položkou je *Nedokončená výroba a polotovary*, jejíž hodnota se v uplynulém roce ještě zvýšila- v roce 2009 tvoří 69,8% zásob. Tento růst znamená, že podnik v roce 2009 vyráběl více než prodal. Každoroční nulová hodnota položky *Výrobky* poté jednoznačně poukazuje na fakt, že firma vyrábí na zakázku; produkt je okamžitě po dokončení prodán.

Hodnota materiálových zásob tvoří třetinu roční spotřeby materiálu a energie (porovnání s nákladovou položkou *Spotřeba materiálu a energie* ve Výkazu zisku a ztrát), z čehož lze vyvodit, že firma má zásoby *Materiálu* na 4 měsíce. Její absolutní výše se v průběhu sledovaného období mírně zmenšila, což přibližně odpovídá stejnému poklesu spotřeby materiálu.

Položka *Zboží* zaujímá 13,9% *Zásob* – 3 403 tis. Kč. Při pohledu na tento nízký podíl je zřejmé, že firma je z větší části výrobní, obchodní pouze z menší části. Hodnota této položky se navíc meziročně ještě snížila o téměř 35%, což doprovází pokles *Tržeb za prodej zboží*.

V rozvahových položkách firma nevykazuje hodnotu základního stáda, pěstitelské celky trvalých porostů, zvířata atd.; je tedy zřejmé, že společnost nepodniká v oblasti zemědělské výroby.

C.II. *Z Dlouhodobých pohledávek* podnik vykazuje pouze *Dlouhodobé poskytnuté zálohy*. Tato položka může svědčit o horším postavení firmy na trhu, avšak v tomto případě je její výše zanedbatelná (22 tis. Kč), takže takovýto závěr by nebyl zcela objektivní. Navíc společnost nemá žádné *Dlouhodobé pohledávky z obchodních vztahů*, což naopak ukazuje na její silné postavení (neposkytuje svým odběratelům dlouhodobé obchodní úvěry, které by snižovaly její likviditu). Absence *Odložené daňové pohledávky*, *Pohledávek- ovládající a řídící osoba*, - *podstatný vliv, za společníky*, atd. opět potvrzuje, že Maxprogres, s.r.o. není kapitálově provázán s jinými podniky. Dále je z tohoto patrné, že firma nepůjčuje prostředky svému majiteli (společníkům).

C.III. *Krátkodobé pohledávky* tvoří necelých 47% oběžných aktiv. Jejich výše dosáhla v roce 2009 hodnoty 22 265 tis. Kč, což znamená nárůst o 50% oproti roku 2008. To je nutno hodnotit negativně, neboť zvýšením pohledávek může dojít ke zhoršení cash-flow firmy; zvláště když došlo k poklesu tržeb.

Pravděpodobně velký vliv na tento vývoj má současná ekonomická recese, která mimo jiné zapříčiňuje horší platební morálku firem. Je však vhodné dodat, že v souvislosti s očekávaným zlepšením globální situace a následně předpokládanou vyšší inflací, může být vyšší úroveň pohledávek v konečném pohledu výhodou.

Největší částí *Krátkodobých pohledávek* jsou *Pohledávky z obchodních vztahů* (96,1%). Tyto zaznamenaly meziroční nárůst o více než 78% a jsou tak hlavní příčinou zvýšení *Krátkodobých pohledávek*. Oproti roku 2008 se výrazně prodloužila průměrná doba splatnosti *Pohledávek z obchodních vztahů*, konkrétně z 1,1 měsíce na 2 měsíce, což opět poukazuje na zhoršenou platební morálku firem v souvislosti s ekonomickou krizí. Tento vývoj je každopádně nepříznivý a společnost by se měla pokusit v oblasti řízení pohledávek přijmout vhodná opatření.

Určitý vliv zde má také korekce (opravná položka k pohledávkám), tedy pohledávka za odběrateli neschopnými hradit své závazky, která dosáhla nezanedbatelné výše téměř 8% celkového objemu *Pohledávek z obchodních vztahů*.

Společnost nemá pohledávky co se týče sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění. Vykazuje naopak pohledávku vůči státu- *daňovou pohledávku*. Ta meziročně poklesla z 865 tis. Kč na 360 tis. Kč v roce 2009; zde mají vliv především přeplatky záloh na daň z přidané hodnoty.

Položka *Krátkodobé poskytnuté zálohy* zaznamenala meziroční pokles o více než 70%, což může ukazovat na určité posílení postavení firmy vůči dodavatelům.

C.IV. *Krátkodobý finanční majetek* činí 788 tis. Kč a oproti roku 2008 poklesl o výrazných 78,7%. Zde je nutné hledat souvislost s výše zmíněnou horší platební kázní zákazníků a nárůstem krátkodobých pohledávek. Tento objem tvoří neuspokojivých 7,5% měsíčních tržeb a je značně pravděpodobné, že se firma potýká s problémy s cash-flow. Ze závěrečných výkazů v roce 2009 vyplývá, že firma nemá prostředky na zaplacení měsíčních mezd (+ sociální zabezpečení a zdravotní pojištění) svých zaměstnanců, natož na drobné opravy a podobné záležitosti. Vysvětlením by mohlo být, pokud firma využívá kontokorent (avšak vzhledem k ojedinělosti tohoto stavu to nelze předpokládat)

anebo pokud by v nejbližší době očekávala dokončení a zaplacení nějakého většího projektu.

Většinu peněžních prostředků má podnik v hotovosti, což naznačuje, že významná část úhrad probíhá hotovostní formou. Pouhých 146 tis. Kč uloženo na účtech v bankách je na takto velkou společnost velmi málo.

Společnost nedisponuje žádnými *Krátkodobými cennými papíry a podíly*.

D. *Ostatní aktiva* tvoří pouze položky *Časového rozlišení*. Jejich podíl na celkových aktivech dosáhl v roce 2009 hodnoty 0,7%.

D.I. Hlavní položkou *Časového rozlišení* jsou *Náklady příštích období*. Ty avizují existenci plateb nájemného dopředu, např. leasingové splátky, apod. V roce 2009 poklesla jejich výše na 800 tis. Kč (-22,2%), což znamená meziroční splátku 228 tis. Kč.

Společnost v roce 2009 vykazuje také *Příjmy příštích období* (příjmy vztahující se po účetní stránce k následujícímu období, avšak připsané již v aktuálním období, např. platby pronajatých budov a strojů na příští účetní období v účetním období současném), i když pouze ve výši zanedbatelných 1 tis. Kč. Značná převaha *Nákladů příštích období* nad *Příjmy příštích období* opět není pozitivní stav pro cash-flow podniku.

#### Analýza pasiv

*Celková pasiva* dosáhla v roce 2009 výše 116 077 tis. Kč, o 5,5% více než v roce předcházejícím. V položkách *Vlastního kapitálu* došlo k mírnému poklesu, příčinu růstu objemu pasiv je tak třeba hledat v *Cizích zdrojích*.

A. *Vlastní kapitál* zaznamenal ve sledovaném období pokles o zanedbatelných 0,5%; z 49 436 tis. Kč na 49 180 tis. Kč. Již několik let zůstává výše této položky na téměř stejné úrovni. *Vlastní kapitál* tvoří 42,4% celkových pasiv, což je o 2,5% méně než v roce 2008. Firma tak stále financuje svojí činnost většinou z *Cizích zdrojů*.

A.I. Výše *Základního kapitálu* činí 2 500 tis. Kč a je v průběhu sledovaného období stálá. Jeho podíl na *Vlastním kapitálu* je mírně nad 5%.

A.II. *Kapitálové fondy* v roce 2009 klesly o 5%, přesto jsou stále nejvýznamnější částí *Vlastního kapitálu* (44,6%). Jejich hodnotu tvoří jediná položka- *Ostatní kapitálové fondy*. Tyto fondy zahrnují dary a jiný kapitál, který

není zapsán v Obchodním rejstříku, což je pro firmu zřejmě výhodné, neboť tyto fondy udržuje vysoké po celé sledované období.

Společnost nevykazuje *Emisní ážio* ani *Oceňovací rozdíly*, což např. naznačuje, že firma neprošla žádnou oficiální transformací.

A.III. *Zákonný rezervní fond* zůstal nezměněn, a to po celé analyzované období. To znamená, že jeho výše již dosáhla hodnoty stanovené ve společenské smlouvě a dále již není nenavšována.

*Statutární a ostatní fondy* firma nevede (namísto těchto využívá zmíněné *Ostatní kapitálové fondy*).

A.IV. *Výsledek hospodaření minulých let* se v průběhu sledovaného období zvýšil, a to o bezmála 14%. Z tohoto faktu je patrné, že společnost dosahovala v minulých letech zisku. Podíl této položky na *Vlastním kapitálu* je významný - 46,5% v roce 2009.

A.V. *Výsledek hospodaření běžného účetního období* zachycuje zisk po zdanění aktuálního sledovaného účetního období. Jeho hodnota se v roce 2009 oproti minulému účetnímu období snížila o 67,9% (z 2 801 tis. Kč na 899 tis. Kč). Tento pokles je poměrně výrazný a měl by být pro firmu varováním. Stejně tak jako velice nízký podíl zisku z tržeb - pouhých 0,7%. Na druhou stranu tento malý poměr je u firmy dlouhodobým jevem a příčin tohoto stavu může být řada; pro jejich osvětlení je třeba dalšího zkoumání, např. nákladových položek ve výkazu zisku a ztrát.

B. *Cizí zdroje* zaznamenaly ve sledovaném období nárůst o 10,5%; z 60 265 tis. Kč vzrostly na 66 614 tis. Kč. Podíl na *Celkových pasivech* se zvýšil z 54,8% v roce 2008 na 57,4% v roce 2009. Na růstu *Cizích zdrojů* má zásluhu především výrazné zvýšení *Krátkodobých závazků*.

B.I. Společnost netvoří *Rezervy*. Důvodem může být snaha firmy nesnižovat si zisk (*Rezervy* jsou daňově uznatelným nákladem). Společnost zřejmě raději účtuje prostředky v dříve zmiňované položce *Ostatní kapitálové fondy*.

B.II. Z *Dlouhodobých závazků* se v rozvaze objevuje pouze *Odložený daňový závazek*, který se meziročně zvýšil o 33% na 2 447 tis. Kč. Nulová hodnota ostatních položek této části mimo jiné opět potvrzuje kapitálovou neprovázanost s jinými podniky.

B.III. *Krátkodobé závazky* se na *Cizích zdrojích* podílí z 52,1% a jak již bylo zmíněno výše, v roce 2009 došlo k jejich výraznému růstu- o téměř 54% (jejich současná hodnota činí 34 731 tis. Kč). Na tomto vývoji má největší podíl zvýšení *Závazků z obchodních vztahů* (o 57,9%). Lze tedy říci, že společnosti narostl objem krátkodobého dodavatelského úvěru, který je obecně nejlevnějším úvěrem; v tomto případě je však nepravděpodobné, že jde o úmyslný vývoj. Vzhledem k předchozím zjištěním se spíše zdá, že firma má díky zhoršenému cash-flow problémy dostat svým splatným závazkům.

V roce 2008 činila průměrná doba splatnosti faktur 51 dní (závazky / denní tržby), v roce 2009 činila tato doba 82 dní. Doba splatnosti závazků se tedy výrazně zvýšila a může pro společnost znamenat značné zhoršení vztahů s dodavateli.

Poměr *Krátkodobých závazků* a *Krátkodobých pohledávek* zůstává ve prospěch závazků – 34 731 tis. Kč oproti 22 265 tis. Kč pohledávek.

Položka *Krátkodobé závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení* byla v roce 2009 narozdíl od předchozího roku vykázána (150 tis. Kč), což ukazuje např. na nevyplacení mzdy jednatelem.

*Závazky k zaměstnancům* se meziročně zvýšily o necelých 15% a jsou doprovázeny také růstem *Závazků ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění*. Po porovnání tohoto vývoje s položkou *Mzdové náklady* ve výkazu zisk a ztrát lze konstatovat, že v podniku došlo ke zvýšení počtu zaměstnanců.

Také *Daňové závazky vůči státu* ve sledovaném období výrazně vzrostly- více než dvojnásobně. Naopak k mírnému snížení došlo u položek *Krátkodobé přijaté zálohy* a *Dohadné účty pasivní*.

*Jiné závazky* vznikají v závislosti na jiných dodavatelských vztazích, než jsou spojeny s obchodní činností firmy, můžeme pouze odhadovat např. nezaplacené služby daňového poradenství. Jejich hodnota se v roce 2009 snížila na 60 tis. Kč.

B.IV. *Bankovní úvěry a výpomoci* dosáhly v roce 2009 výše 29 436 tis. Kč, což znamená pokles o téměř 18%. Díky tomu i díky výraznému nárůstu *Krátkodobých závazků* již nejsou nejpodstatnější částí *Cizích zdrojů*; nyní jejich podíl činí 44,2%. Přesto je zřejmé, že společnost dlouhodobě využívá bankovních úvěrů jako podstatný způsob financování své činnosti. Firma



využívá jak dlouhodobých úvěrů, které v roce 2009 umořila o 61,3%, tak i krátkodobé úvěry, které v uplynulém roce rovněž mírně klesly, ale přesto převládají. V rozvaze nyní podnik vykazuje úvěry dlouhodobé v hodnotě 9 700 tis. Kč a krátkodobé v hodnotě 19 736 tis. Kč.

- C. Položky *Časového rozlišení* tvoří 0,2% celkových pasiv. Ve sledovaném období došlo k jejich poklesu (o 17%) díky snížení položky *Výdaje příštích období* (platby, které budou uskutečněny až následující účetní období) a nulové hodnotě položky *Výnosy příštích období*.

### **3.4.2 Analýza výkazu zisků a ztrát**

- I. *Tržby za prodej zboží* zaznamenaly v roce 2009 pokles - zatímco v roce 2008 dosáhly hodnoty 38 545 tis. Kč, v roce 2009 to bylo již jen 33 689 tis. Kč, což je snížení o 12,6%. S touto položkou související *Náklady vynaložené na prodané zboží* se vyvíjely stejným směrem i tempem; došlo zde k poklesu o 12,2%. *Obchodní marže* tak logicky zaznamenala podobné snížení a její výše v roce 2009 činila 10 936 tis. Kč. Obchodní činnost podniku je tedy v ústupu, a to nejen absolutními částkami, ale také podílem; na celkových tržbách se podílí již jen z 26,7%.

- II. U položek týkajících se prodeje vlastních výrobků a služeb došlo ve sledovaném období k růstu, což lze hodnotit pozitivně, neboť je to převládající oblast působení firmy. Tržby z této činnosti tvoří více než 70% celkových tržeb.

*Výkony* vzrostly meziročně o necelá 4% na 96 070 tis. Kč. Mírný nárůst (1,4%) zaznamenaly *Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb*, které dosáhly v roce 2009 hodnoty 92 303 tis. Kč a došlo k navýšení stavu zásob vlastní činnosti. Snížila se výše položky *Aktivace*, a to na 2 140 tis. Kč.

Jako pozitivní jev je třeba označit také pokles *Výkonové spotřeby*. Tato položka činila v roce 2009 o téměř 6% méně než v roce 2008- 63 826 tis. Kč. Příčinou je snížení *Spotřeby materiálu a energie*, které dosáhlo 32,2%. Hlavní část *Výkonové spotřeby* tvoří nadále položka *Služby* (52 028 tis. Kč), která ve sledovaném období ještě mírně vzrostla a její podíl činí 81,5%.

*Přidaná hodnota* jako rozdíl mezi *Výkony* a *Výkonovou spotřebou* nabyla v roce 2009 hodnoty 43 180 tis. Kč, což je o 16% více než v roce předchozím a je

možné jí označit jako vysokou. Tento fakt způsobený růstem *Výkonů* a naopak poklesem *Výkonové spotřeby* je pro podnik dobrou zprávou.

*Osobní náklady* a všechny položky s nimi související (*Mzdové náklady*, *Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění*) vzrostly o necelých 15%, což potvrzuje dříve zmíněné zvýšení počtu zaměstnanců. *Odměny členům orgánů společnosti* nebyly ve sledovaném období vypláceny. Tomu, že by firma prožívala těžší časy, neodpovídá mírný nárůst položky *Sociální náklady*, který ukazuje, že firma nemá potřebu šetřit na věcech jako např. vzdělávací kurzy pro zaměstnance, různá školení, příp. stravenky.

*Daně a poplatky* ukazují objem prostředků určených k odvodu do státního rozpočtu. Tento objem se meziročně zvýšil o polovinu, což je dáno jak vyšším objemem výkonů (vliv DPH), tak růstem položek aktiv (v souvislosti s daní silniční, vyúčtování daní ze závislé činnosti atd.).

*Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku* stouply o 4,7% a tvoří asi 5,5% brutto dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku. Tato hodnota je poměrně nízká.

Nákladová struktura společnosti je tedy následující:

- nejvýznamnější nákladovou položkou jsou náklady na *Služby*- 52 028 tis. Kč,
- druhou nejvyšší položkou jsou *Mzdové náklady* a s nimi související *Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění*- 24 433 tis. Kč + 8 623 tis. Kč,
- následuje *Spotřeba materiálu a energie*- 11 798 tis. Kč,
- nejnižší položku nákladů tvoří *Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku*- 6 548 tis. Kč.

Zde lze vidět, že společnost se zabývá činností nákladnou z pohledu služeb. *Mzdové náklady* či *Spotřeba materiálu a energie* nejsou vůči těmto nákladům ani poloviční.

III. Firma uskutečňuje prodej neupotřebeného materiálu a vyřazeného dlouhodobého majetku. Především *Tržby z prodeje materiálu* jsou nezanedbatelnou položkou a ve sledovaném období došlo k jejich několikanásobnému zvýšení. Jeho prodej byl realizován se ziskem a i přesto, že *Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku* byla vyšší než tržby z jeho prodeje, dohromady bylo

vyřazení těchto položek pro firmu ziskové. Celkové *Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu* dosáhly hodnoty 2 296 tis. Kč.

IV. *Ostatní provozní výnosy* převyšují *Ostatní provozní náklady*, a to téměř dvojnásobně. Nelze však bez podrobnějších znalostí společnosti a analýz určit, které účetní případy jsou na tyto položky účtovány.

V. *Provozní hospodářský výsledek* se pohybuje v kladných hodnotách, společnost tedy vytváří zisk. Jeho hodnota se meziročně nepatrně snížila na 3 964 tis. Kč, což je z dlouhodobého hlediska průměrný výsledek. Dlouhodobým jevem je také poměrně malý podíl *Provozního hospodářského výsledku* na celkových tržbách; v roce 2009 dosáhl 3,1%.

VI.

VII. Výnosy z těchto položek nebyly v sledovaném období realizovány. To mimo

VIII. jiné znovu potvrzuje, že firma není kapitálově provázána s jinými podniky.

IX.

X. Zanedbatelná hodnota *Výnosových úroků* se v roce 2009 zvýšila (z 5 tis. Kč na 8 tis. Kč), což může být dáno větším obratem na běžném účtu v uplynulém roce. Mnohem významnější položkou této skupiny jsou díky objemu bankovních úvěrů firmy *Nákladové úroky*. Jejich pokles na 1 532 tis. Kč (-8,4%) je způsoben snížením celkového objemu bankovních úvěrů v sledovaném období.

XI. Položka *Ostatní finanční výnosy* slouží ke sledování výnosových poplatků za finanční činnosti, např. směna peněz, operace s cennými papíry, pojištění, zprostředkování finančních činností, apod. V roce 2009 se společnosti tyto výnosy zvýšily o téměř 14%, což je pravděpodobně výsledkem pro firmu výhodného pohybu devizových kurzů při obchodování se zahraničními partnery v uplynulém roce.

Pod *Ostatní finanční náklady* pak zahrnujeme náklady z peněžního styku, tj. bankovní výlohy, náklady spojené se získáním bankovních záruk, pojistné a další, pro něž společnost nevyužívá žádný jiný účet. I zde došlo ke zvýšení, a to na 1 971 tis. Kč

XII. *Finanční výsledek hospodaření* dosáhl záporných hodnot, což je u této firmy, vzhledem k velkému využívání bankovních úvěrů a z nich vyplývajících *Nákladových úroků*, tradiční stav. Meziročně došlo ke zvýšení této ztráty

(z 1 291 tis. Kč na 2 136 tis. Kč) tedy o 65%, které je způsobeno růstem *Ostatních finančních nákladů*.

*Daň z příjmu za běžnou činnost* nabyla v roce 2009 díky *Splatné dani* i *Odložené dani* hodnoty 929 tis. Kč.

*Výsledek hospodaření za běžnou činnost* činí 899 tis. Kč, neboli o 67,9% méně než v roce 2008. Příčinou je kromě větší ztráty *Finančního hospodářského výsledku* také vysoká *Daň z příjmu za běžnou činnost*.

XIII. Společnost nevykázala ve sledovaném období žádnou mimořádnou činnost, což znamená, že byl zachován způsob oceňování majetku, ve společnosti nevznikly žádné mimořádné škody, nebyly tvořeny ostatní rezervy v provozní oblasti, neproběhly žádné mimořádné výnosy, apod. *Výsledek hospodaření za účetní období* je tedy roven *Výsledku hospodaření za běžnou činnost*.

*Výsledek hospodaření před zdaněním* meziročně klesnul o 32,4%. Tento pokles je méně výrazný než u *Výsledku hospodaření za účetní období*, neboť zde není zahrnuta zmiňovaná vysoká daň. *Výsledek hospodaření před zdaněním* činí v uplynulém roce 1 828 tis. Kč.

**Společnost Maxprogres, s.r.o. je zavedenou firmou na trzích, kde si během svého působení vybudovala přední postavení. V uplynulém období byla stejně jako mnoho dalších podniků postižena globální ekonomickou recesí, která se projevila především značným nárůstem krátkodobých pohledávek vzniklých pravděpodobně horší platební morálkou zákazníků společnosti. V této souvislosti se firma zřejmě potýká s určitými problémy s cash-flow, což lze pozorovat na nízkém stavu finančních prostředků firmy či růstem krátkodobých závazků. Na druhou stranu se jí však daří zachovat tržby na stálé úrovni a také snižovat náklady. Společnost je tak stále zisková a i do budoucnosti zůstává perspektivní.**

### 3.5 Quicktest

Tabulka 5: Quicktest 2005

2005	Finanční stabilita		Výnosová situace	
Ukazatel (vzorec výpočtu)	$\frac{42\,655}{120\,883}$ [%]	$\frac{77\,757 - 4\,591}{15\,456}$ [roky]	$\frac{15\,456}{388\,176}$ [%]	$\frac{6\,621 + 1\,400}{120\,883}$ [%]
	Kapitálová síla	Zadlužení	Finanční výkonnost	Výnosnosti
Výše ukazatele	35,3%	4,7 let	4%	6,6%
Známka ukazatele	1	2	4	4
Známka finanční stability	1,5		---	
Známka výnosové situace	---		4	
Známka celkem	2,75			

*Zdroj: vlastní výpočty*

Tabulka 6: Quicktest 2006

2006	Finanční stabilita		Výnosová situace	
Ukazatel (vzorec výpočtu)	$\frac{46\,707}{155\,215}$ [%]	$\frac{108\,200 - 3\,942}{28\,765}$ [roky]	$\frac{28\,765}{316\,504}$ [%]	$\frac{5\,605 + 1\,361}{155\,215}$ [%]
	Kapitálová síla	Zadlužení	Finanční výkonnost	Výnosnosti
Výše ukazatele	30,1%	3,6 let	9,1%	4,5%
Známka ukazatele	1	2	2	4
Známka finanční stability	1,5		---	
Známka výnosové situace	---		3	
Známka celkem	2,25			

*Zdroj: vlastní výpočty*

Tabulka 7: Quicktest 2007

2007	Finanční stabilita		Výnosová situace	
Ukazatel (vzorec výpočtu)	$\frac{49\,825}{125\,597}$ [%]	$\frac{75\,592 - 5\,640}{-1\,025}$ [roky]	$\frac{-1\,025}{188\,438}$ [%]	$\frac{4\,259 + 1\,178}{125\,597}$ [%]
	Kapitálová síla	Zadlužení	Finanční výkonnost	Výnosnosti
Výše ukazatele	39,7%	(-68,2 let)	-0,5%	4,3%
Známka ukazatele	1	5	4	4
Známka finanční stability	3		---	
Známka výnosové situace	---		4	
Známka celkem	3,5			

*Zdroj: vlastní výpočty*

Tabulka 8: Quicktest 2008

Tabulka 8: Quicktest 2008				
2008	Finanční stabilita		Výnosová situace	
Ukazatel (vzorec výpočtu)	<u>49 436</u> 110 043 [%]	<u>60 265 – 3 702</u> 13 187 [roky]	<u>13 187</u> 129 572 [%]	<u>2 706 + 1 673</u> 110 043 [%]
	Kapitálová síla	Zadlužení	Finanční výkonnost	Výnosnosti
Výše ukazatele	44,9%	4,3 let	10,2%	4%
Známka ukazatele	1	2	1	4
Známka finanční stability	1,5		---	
Známka výnosové situace	---		2,5	
Známka celkem	2			

Zdroj: vlastní výpočty

Tabulka 9: Quicktest 2009

2009	Finanční stabilita		Výnosová situace	
Ukazatel (vzorec výpočtu)	$\frac{49\,180}{116\,077}$ [%]	$\frac{66\,614 - 788}{9\,959}$ [roky]	$\frac{9\,959}{125\,992}$ [%]	$\frac{1\,828 + 1\,532}{116\,077}$ [%]
	Kapitálová síla	Zadlužení	Finanční výkonnost	Výnosnosti
Výše ukazatele	42,4%	6,6 let	7,9%	2,9%
Známka ukazatele	1	3	3	4
Známka finanční stability	2		---	
Známka výnosové situace	---		3,5	
Známka celkem	2,75			

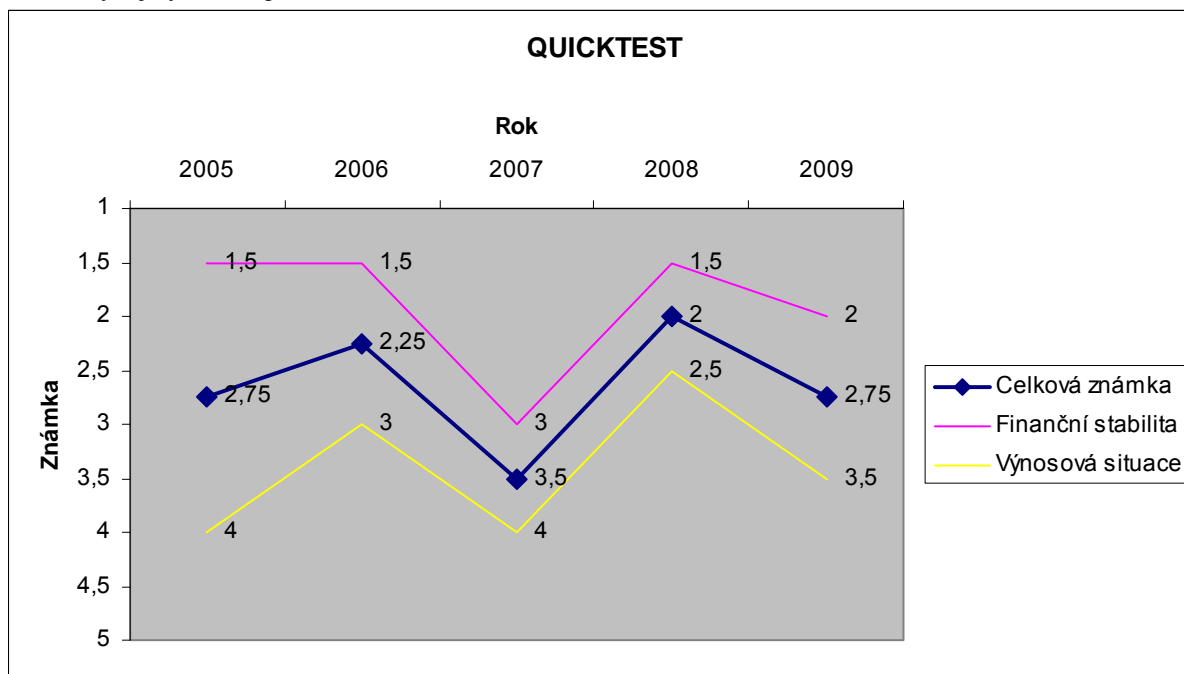
Zdroj: vlastní výpočty

Z provedených quicktestů je patrná dlouhodobě neuspokojivá výnosová situace. Zatímco finanční stabilita vychází téměř po celé sledované období v nadprůměrných hodnotách a „drží“ celkovou známku na přijatelné úrovni, výnosová situace se stále pohybuje v oblasti hodnot 2,5 a více. Především čtvrtý ukazatel - ukazatel výnosnosti - dosahuje ve všech sledovaných letech nejhorší možné známky 4, což značí malý zisk v poměru k celkovým aktivům. Vzhledem k dlouhodobosti tohoto stavu by se firma měla snažit toto vyřešit; je však také možné, že jde o běžný výsledek v oborech, ve kterých je podnik činný. Pozitivně lze hodnotit fakt, že po propadu celkové známky v roce 2007 dokázala firma v dalších letech vykázat lepší hodnoty a vrátit se zpět do pásma hodnocení jako dobrý podnik (nad 3), a to v obtížném období globálního ekonomického poklesu.

V následujícím grafu je znázorněn vývoj jak celkového hodnocení, tak i finanční stability a výnosové situace, ze kterých se celková známka skládá. Je z něj patrné, že

celková známka se v průběhu sledovaného období pohybuje okolo hodnoty 3 a podnik je tedy podle teorie pokládán za firmu s nevyhraněnou finanční situací, u které je třeba průběžně finanční situaci sledovat. (4)

Graf 1: Vývoj výsledků quicktestu



### 3.6 SWOT analýza

Analýza SWOT je sestavena především na základě poznatků z předchozích analýz a zkušeností získaných během spolupráce s firmou. Významným zdrojem informací a podkladů se staly také rozhovory s některými zákazníky.

#### Silné stránky

- zavedená společnost- 14 let působení na trhu,
- dobré jméno ve svých oborech,
- spojení osoby majitele firmy s ředitelem- angažované vedení firmy se silným mandátem,
- silná orientace na zákazníka,
- výhodná lokalizace sídla (dálnice na Prahu, Vídeň,...),
- dobrá prezentace firmy (na veletrzích, internetové stránky, apod.),

- kapitálově silná společnost (viz quicktest),
- vzdělávací projekty zaměřené na rozvoj zaměstnanců,
- držitel řady certifikátů a osvědčení (viz 3.1.2. O společnosti Maxprogres, s.r.o.).

### **Slabé stránky**

- vedoucí pracovníci pod neustálou kontrolou majitele- malá samostatnost,
- značně centralizované řízení,
- poměrně velká fluktuace obchodních zástupců,
- problémy s cash-flow; malý finanční majetek → nárůst krátkodobých závazků (viz fundamentální analýza),
- klesající výsledek hospodaření,
- špatná výnosová situace (viz quicktest).

### **Příležitosti**

- rozvoj telekomunikačních služeb,
- rostoucí poptávka po zabezpečovacích a kamerových systémech,
- centrum Leskava,
- užší spolupráce s regionálními zastupitelstvy,
- rozvoj aktivit v SR (pobočka v Bratislavě),
- pro firmy výhodná situace na trhu práce,
- aktivní spolupráce s brněnskými vysokými školami se specializací na obor elektrotechniky a informační a komunikační technologie.

### **Hrozby**

- globální ekonomický pokles,
- tvrdá konkurence v oblasti telekomunikací,
- korupce při výběrových řízeních,
- špatná platební morálka odběratelů,
- slabý kurs Eura (pobočka v SR),
- značné zdanění pracovní síly v ČR.



## **4 HODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU A NÁVRHY ŘEŠENÍ**

### **4.1 Hodnocení zjištěného stavu**

Maxprogres, s.r.o. je podnikem, který má své aktivity rozložené do oblastí slaboproudých systémů, výstavby telekomunikačních sítí a poskytování telekomunikačních služeb. Na všech těchto trzích dosahuje předního postavení, ale z provedených analýz vyplynuly určité nedostatky.

V roce 2006 došlo k ukončení činnosti divize Stavebniny a v minulém roce také divize Interiéry (obklady a dlažby). Firma se rozhodla provozovat tyto činnosti v roce 1997 vzhledem k rozsáhlému areálu budov se skladovacími prostory, který tehdy nová samostatná společnost Maxprogres, s.r.o. získala. Pro úspěšné fungování podniku v těchto oborech je však potřeba jednak značný kapitál a také kvalitní řízení – a to ve společnosti Maxprogres, s.r.o., dle mého názoru, chybělo. Generální ředitel firmy, jenž není v daných oblastech odborníkem, nesvěřoval vedoucím pracovníkům stavebnin a interiérů odpovídající pravomoci a podle svého zvyku měl při rozhodování hlavní slovo stále on. Tento jev se objevuje ve všech divizích společnosti a vzniká již při výběru pracovníků na vedoucí pozice. Zde má poslední slovo opět ředitel, jenž zde volí spíše typy lidí, kteří ho budou maximálně respektovat a nebudou příliš prosazovat své názory proti těm jeho. U divizí Slaboproudé systémy, Výstavba telekomunikačních sítí a Maxnet toto nepředstavuje vážný problém, neboť v těchto oborech se generální ředitel velice dobře orientuje a je schopen je kvalitně vést, ale u stavebnin a interiérů to vedlo ke špatným ekonomickým výsledkům a následně, vzhledem k náročnosti jejich provozů, k úplnému ukončení činnosti.

Problémy podobného charakteru lze v současné době pozorovat u pobočky v Bratislavě, kde není manažer s dostatečnými svěřenými pravomocemi a odpovědností, který by byl schopen aktivity firmy na Slovensku patřičně rozvíjet. K většině, i ne zrovna podstatných rozhodnutí stále dochází v sídle společnosti v Brně.

Je zřejmé, že takováto lidská vlastnost generálního ředitele se v budoucnu stěží změní, a proto se domnívám, že ukončení činnosti divizí Stavebniny a Interiéry bylo správným krokem. Vzhledem k tomu, že na těchto trzích by podnik nebyl schopný dosáhnout předního postavení, je pro Maxprogres, s.r.o. – i přes všechny výhody

diverzifikace produktu – rozumnější zaměřovat se na oblasti, kde patří ke špičce a má reálný potenciál být ještě úspěšnější. Otázkou zůstává přínos bratislavské pobočky, která má své stálé odběratele a tvoří určitý zisk, avšak se zavedeným stylem řízení si nedovedu představit, že by se na tamním trhu prosadila výrazněji a dokázala zaujmout významnější tržní postavení.

Na základě fundamentální analýzy rozvahy a výkazu zisků a ztrát jsem nabyl dojmu, že se Maxprogres, s.r.o. potýká s určitými problémy s cash-flow. Společnosti v uplynulém období značně narostla hodnota krátkodobých pohledávek, na čemž má pravděpodobně hlavní podíl globální ekonomický pokles a z něj plynoucí horší platební morálka odběratelů. Firma nyní vykazuje velice malé množství finančních prostředků a došlo také k nezanedbatelnému nárůstu krátkodobých závazků. Špatné cash-flow je i pro podniky se sebelepším postavením na trhu nebezpečným jevem a společnost proto musí tento problém rychle vyřešit.

Z účetních výkazů lze dále vyčíst, že firma již několik let po sobě vykazuje poměrně nízký (ve vztahu k výši aktiv), ale hlavně klesající výsledek hospodaření. Do značné míry je to dáno tím, že firma realizuje některé plány, které jsou založeny na investicích s dlouhou dobou návratnosti. Především budování vlastních optických sítí je investicí do dlouhodobého majetku společnosti, díky kterému by se měl v budoucích obdobích hospodářský výsledek zlepšovat.

Jiným projektem, od kterého si firma slibuje mnohé do budoucna, je centrum Leskava. Rekonstrukce objektu v areálu firmy, ve kterých bude založeno několik odborných pracovišť sloužících k výzkumně-inovační činnosti, je součástí dlouhodobé vize rozvoje podniku. Pracoviště budou vybavena nejmodernějšími technologiemi určenými pro výzkum, měření, simulace a testování optických vedení a systémů inteligentních budov a nejen v Jihomoravském kraji se stanou ojedinělou záležitostí. Za předpokladu úspěšného uvedení centra do provozu lze očekávat významné posílení konkurenční pozice firmy na trhu.

Projekt Leskava je realizován ve spolupráci s Ústavem výpočetní techniky Masarykovy univerzity a s Fakultou elektrotechniky a komunikačních technologií VUT v Brně, čímž se dostávám k významnému faktoru úspěchu firmy Maxprogres, s.r.o. Dlouhodobá spolupráce se studenty vysokých škol do značné míry omezuje problémy podniku se získáváním pracovních sil, což je v oborech, ve kterých společnost působí,

nesmírně cenná záležitost. Zajišťování kvalifikovaných lidských zdrojů považují za jeden z nejdůležitějších prvků úspěšného působení na daných trzích.

Kralickův quicktest dopadl pro společnost Maxprogres, s.r.o. relativně dobře. Ve většině sledovaných let se výsledná známka pohybovala do 3, což značí dobrou finanční situaci. Velice pozitivně vycházela především finanční stabilita, která se téměř po celou dobu pohybovala v opravdu nadprůměrných hodnotách. Horší je to s výnosovou situací podniku. Tato část quicktestu značně zaostává za finanční stabilitou a po celé sledované období „kazí“ celkovou známku společnosti. Především ukazatel výnosnosti nabývá ve všech letech nejhorší možné známky, což je způsobeno nízkým ziskem v poměru k hodnotě celkových aktiv. Před definitivním označením tohoto stavu jako nevyhovující je však nutné vzít v úvahu jeho dlouhodobost a zjistit například, zda se nejedná o běžnou situaci v oborech, ve kterých společnost působí.

Negativní jev pro firmu představuje poměrně častá změna lidí na pozicích obchodních zástupců. Společnost Maxprogres, s.r.o. trápí dlouhodobě špatné výsledky těchto pracovníků a dochází k rozvázání pracovního poměru buď ze strany firmy, anebo sami zaměstnanci odchází kvůli nízkému platovému ohodnocení, který je způsobený vyšším podílem variabilní části mzdy. Na neustálé shánění lidí na tyto pozice vynakládá společnost nemalé prostředky a stojí jí to také spoustu času, který by mohla využít jinak.

Maxprogres, s.r.o. se pohybuje na trzích, které jsou s výhledem do budoucna bezesporu perspektivní a na kterých si vybudovala dobré postavení. Společnost nemá snahu získávat co nejvyšší počet zákazníků, potažmo zakázek, ale zaměřuje se na větší investiční subjekty, se kterými se snaží dlouhodobě spolupracovat. Tím se do značné míry odlišuje od svých konkurentů v jednotlivých oborech a dle mého názoru jde o správně zvolenou cestu. Myslím si, že při zkvalitnění řízení má firma šanci se prosadit i na některých zahraničních trzích.

Na základě všech zjištěných faktů je možné společnost Maxprogres, s.r.o. charakterizovat jako ekonomicky stabilní společnost s dobrými předpoklady k další existenci a rozvoji.

## 4.2 Srovnání situace s rokem 2008

Během uplynulých dvou let došlo k dramatickému vývoji především v oblasti ekonomického prostředí firmy. Naplno se projevila finanční krize, která zasáhla takřka celý svět, a i když Česká republika zdaleka nepatří mezi nejvíce postižené země, i zde velké množství podniků zaznamenalo pokles tržeb a jiné problémy z ní plynoucí. Ani společnosti Maxprogres, s.r.o. se související komplikace nevyhnuly. V předchozí kapitole byly zmíněny problémy s cash-flow zapříčiněné zhoršenou platební morálkou zákazníků, z Porterovy analýzy vyplynuly určité podrobnosti. Především je zřejmé, že recese zasáhla ve větší míře divize Slaboproudé systémy a Výstavba telekomunikačních sítí; divize Maxnet naopak nadále úspěšně posiluje své postavení na trhu poskytování telekomunikačních služeb. Uvedené dvě postižené divize v uplynulém období spíše stagnují a nedosahují plánovaných výsledků. Důvodem je pokles poptávky na daných trzích, ať už ze strany firem, které odkládají zavedení zabezpečovacích, kamerových a jiných systémů na ekonomicky příznivější časy, anebo například telefonních operátorů, kteří momentálně v mnohem menší míře investují do výstavby telekomunikačních sítí. Nicméně globální situace začíná postupně vypadat příznivěji a společnost Maxprogres, s.r.o. doufá, že také její tržby a výsledky opět porostou.

Ojedinělým pozitivem ekonomické krize pro podniky je vývoj na trhu práce. Růst nezaměstnanosti znamená lepší možnosti firem co se týče výběru zaměstnanců a společnosti Maxprogres, s.r.o. by mohla pomoci při řešení jejího dlouhodobého problému – fluktuace obchodních zástupců.

V předešlém roce došlo ke změně organizační struktury. Nedostatky v oblasti řízení divize Interiéry (svěřování odpovídajících pravomocí a odpovědnosti ze strany vrcholového vedení), na které jsem poukazoval již ve své bakalářské práci, nebyly napraveny, stále více se projevovaly neuspokojivými ekonomickými výsledky a nakonec vyústily v ukončení činnosti této divize. Tato část firmy tedy dopadla stejně jako divize Stavebniny o tři roky dříve, což mě utvrdilo v názoru, že pro společnost bude lepší působení pouze v oborech, ve kterých je generální ředitel fundovaným odborníkem.

Jako velice nadějný považuji nově rozběhnutý projekt Leskava, o kterém se zmiňuji v předchozích kapitolách. Domnívám se, že v technologicky náročných

odvětvích, ve kterých se firma pohybuje, je výzkum a vývoj obzvláště podstatnou záležitostí a při úspěšném uvedení do provozu bude centrum Leskava pro společnost velice přínosné.

V rámci finanční analýzy prováděný quicktest dopadl v uplynulých letech podobně jako v těch předchozích. Finanční stabilita zůstává v nadprůměrných hodnotách, zatímco výnosová situace stále pokulhává. Výsledná známka tak znovu vycházela lehce nad průměrnou hodnotou 3.

### 4.3 Návrhy řešení

Návrhy na zlepšení současného stavu vychází ze záměru co nejvíce stavět na silných stránkách firmy, pokusit se eliminovat slabé stránky, využít příležitostí a předcházet hrozbám. Pochopitelně existují vnější faktory, jejichž dopady může společnost podnik jen těžko ovlivnit, většinu věcí si však každá firma řídí sama a je jen na ní, jestli se dokáže zachovat lépe než konkurence a být tak úspěšná.

Společnost Maxprogres, s.r.o. musí vyřešit komplikace s velkou fluktuací obchodních zástupců. Je nutné analyzovat (např. za pomoci reportingu, srovnání úspěšnosti pracovníků na obdobných pozicích v regionu, apod.), proč tak velká část těchto zaměstnanců – ve všech divizích firmy – dosahuje špatných výsledků. Nastavený systém odměňování s asi 70% podílem variabilní složky mzdy považuji za motivující a správný, vznik tohoto problému spatřuji při výběru lidí danou pozici. Ze získaných informací jsem nabyt přesvědčení, že firma přijímá pracovníky, kteří jednoduše nemají schopnosti dosahovat požadovaných výsledků, a tak navrhuji **pozměnit kritéria pro výběr obchodních zástupců**. Myslím si, že současná vysoká nezaměstnanost by mohla firmě při řešení tohoto problému nahrávat.

Velice pozitivně hodnotím spolupráci firmy s vysokými školami. Vzhledem k náročnosti oborů, ve kterých společnost působí, a s ní související nutnosti kvalifikovaných lidských zdrojů, je právě toto správná cesta, jak se po této stránce i do budoucna zajistit. Bylo by vhodné prohloubit tuto spolupráci ještě více a **nabízet studentům co nejvíce možností praxe a zvážit případně také podporu formou stipendií**.

Dále doporučuji firmě **zvážit přínos pobočky v Bratislavě**. Podnik jí zakládal s velkými ambicemi, které však nikdy nebyly naplněny, a ani do budoucna není důvod předpokládat, že se situace změní. Hlavní příčinou, proč společnost Maxprogres, s.r.o. není na Slovensku tak úspěšná, jak si představovala, je, podle mého názoru, několikrát zmiňované příliš centralizované řízení. Tento faktor, který do značné míry stál za špatnými výsledky a následným zrušením divizí Stavebniny a Interiéry, přináší problémy i v souvislosti s bratislavskou pobočkou. A vzhledem k tomu, že neočekávám změnu v tomto ohledu, pochybuji, že se firma na tamním trhu prosadí a nad užitečností této pobočky tak visí otazník.

Za zřejmě nejakutnější problém považuji špatné cash-flow podniku. Společnost by měla přijmout vhodná opatření, která povedou ke zlepšení tohoto stavu. Jednou z možností je správná motivace odběratelů, aby prováděli platby ve lhůtě splatnosti. Navrhuji například **poskytovat slevy (skonto) zákazníkům, kteří hradí své závazky včas**. Pro opačné případy je třeba mít ve smlouvách uváděny penále z prodlení. Tyto problematické odběratele je nutné urgovat a myslím si, že by firma měla **vést evidenci klientů a jejich platební morálky**. Následné vyhodnocení údajů z evidence může být použito jako podklad pro upravení podmínek spolupráce s daným zákazníkem. U větších pohledávek doporučuji **krytí faktoringem**, který zajistí podniku peněžní příjem v potřebné lhůtě. Jiným možným řešením problémů s cash-flow je **zavedení kontokorentního účtu** do určité výše; také tuto variantu by bylo vhodné zvážit.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo zpracovat analýzu společnosti Maxprogres, s.r.o. Analýza i s návrhy řešení by měla sloužit vedení podniku jako prostředek srovnání s již vypracovanými materiály a podnět k zamyšlení při zlepšování slabších míst.

V teoretické části práce byly definovány jednotlivé oblasti, které jsou potřeba pro zpracování objektivní analýzy podniku. Teoretické poznatky a znalost firmy se staly východiskem pro následné provedení analýz.

Praktická část bakalářské práce začíná analýzou širokého okolí podniku, ke které byla využita metoda SLEPTE. Následuje Porterova analýza pěti konkurenčních sil, neboli rozbor konkurenčního prostředí, ve kterém firma působí. Dále byla zpracována fundamentální analýza povinných účetních výkazů a tzv. Kralickův quicktest. Jeho výsledky jsou uspořádány do tabulek a větší názornost byla podpořena grafem. Závěr analytické části tvoří SWOT analýza, tedy posouzení silných a slabých stránek společnosti a definování příležitostí a hrozeb.

Na základě provedené analýzy byla zhodnocena situace firmy Maxprogres, s.r.o. a byla definována odhalená slabá místa, kterými jsou zejména problémy s cash-flow a nedokonalé řízení v některých oblastech firmy. V následující kapitole jsou uvedena doporučení a návrhy na zlepšení zjištěných nedostatků, kde jsem se snažil pro jednotlivé problémové oblasti předložit taková řešení, která budou v reálném prostředí opravdu uskutečnitelná.

Tím byly splněny stanovené cíle diplomové práce. Zpracování analýzy společnosti Maxprogres, s.r.o. pro mě bylo velkým přínosem; studiem účetních výkazů a jiných podnikových materiálů, zpracováváním jednotlivých částí analýzy, hledáním vzájemných vztahů mezi zjištěnými skutečnostmi a v neposlední řadě i diskusí s vedením firmy jsem získal cenné informace a zkušenosti. Nezbyvá než věřit, že moje práce bude také alespoň malým přínosem pro společnost Maxprogres, s.r.o..

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- 1) BLAHA, Z. *Jak posoudit finanční zdraví podniku*. 3. vydání Management Press, 2006. 194 s. ISBN 80-85603-80-2.
- 2) HANUŠOVÁ, H. *Manažerské účetnictví*. 1. vydání VUT, 2001. 55 s. ISBN 80-214-2025-1.
- 3) KLIMEŠ, M. *Analýza vybrané firmy*. (Bakalářská práce) Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 43 s.
- 4) KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*. 9. vydání VUT, 2004. 102 s. ISBN 80-214-2564-4.
- 5) MALLYA, T. *Strategické řízení*. 2. vydání CERM, 2005. 64 s. ISBN 80-214-2895-3.
- 6) SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 4. vydání Grada, 2007. 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
- 7) Český statistický úřad. [online] [2010-05-08]  
URL: <<http://www.czso.cz>>
- 8) Maxprogres, s.r.o. [online] [2010-05-19]  
URL: <<http://www.maxprogres.com>>
- 9) *Metodické a systémové zásady zpracování sektorových operačních programů*. [online] [2010-05-06]  
URL: <[http://fzp.ujep.cz/~Pokornyr/01\\_Materialy/KREK\\_SWOT.pdf](http://fzp.ujep.cz/~Pokornyr/01_Materialy/KREK_SWOT.pdf)>
- 10) *SLEPT analýza*. [online] [2010-05-02]  
URL: <<http://www.kvic.cz/showFile.asp?ID=2152>>
- 11) STŘELEČ, J. *Porterův model konkurenčních sil*. [online] [2010-05-03]  
URL: <<http://www.vlastnicesta.cz/mapa-serveru/metody/metody-marketing/porteruv-model-konkurencnich-sil/>>
- 12) STŘELEČ, J. *SWOT analýza*. [online] [2010-05-05]  
URL: <<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/swot-analyza/>>
- 13) Výroční zprávy společnosti Maxprogres, s.r.o. 2005-2008.



## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Porterův model pěti konkurenčních sil .....	18
--	----

## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: Quicktest .....	22
Tabulka 2: Historie společnosti Maxprogres, s.r.o. ....	30
Tabulka 3: Makroekonomické ukazatele Jihomoravského kraje.....	32
Tabulka 4: Vývoj oběžných aktiv a tržeb .....	43
Tabulka 5: Quicktest 2005 .....	53
Tabulka 6: Quicktest 2006 .....	53
Tabulka 7: Quicktest 2007 .....	53
Tabulka 8: Quicktest 2008 .....	54
Tabulka 9: Quicktest 2009 .....	54

## **SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1: Vývoj výsledků quicktestu .....	55
---	----

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: Rozvaha

Příloha 2: Výkaz zisků a ztrát

Příloha 3: Přehled o peněžních tocích

## Příloha 1: Rozvaha

Rozvaha v plném rozsahu za období 2005-2009 (v tisících Kč)

Označ.	Text	2005	2006	2007	2008	2009
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>120 883</b>	<b>155 215</b>	<b>125 597</b>	<b>110 043</b>	<b>116 077</b>
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	36 987	62 000	66 940	64 865	67 756
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	1 559	1 068	581	416	2 446
B.I. 1.	Zřizovací výdaje	0	0	0	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0	0
3.	Software	1 390	1 011	538	193	2 429
4.	Ocenitelná práva	0	0	0	0	0
5.	Goodwill	0	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	169	57	43	30	17
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	193	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	35 428	60 932	66 359	64 449	65 310
B.II. 1.	Pozemky	1 466	1 466	1 466	1 466	1 466
2.	Stavby	23 175	51 693	59 340	60 021	58 608
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	10 757	7 743	5 523	2 805	5 079
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0	0
5.	Základní stádo a tažná zvířata	0	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	30	30	30	30	30
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	127	127
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	0	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
B.III.1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	0	0	0	0	0
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
4.	Půjčky a úvěry-ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	0	0	0	0	0
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
C.	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>81 496</b>	<b>91 067</b>	<b>57 875</b>	<b>43 924</b>	<b>47 522</b>
C.I.	Zásoby	42 249	53 979	28 897	25 173	24 447
C.I. 1.	Materiál	5 760	6 655	4 355	4 500	3 968
2.	Nedokončená výroba a polotovary	24 835	34 388	18 717	15 449	17 076
3.	Výrobky	0	0	0	0	0
4.	Zvířata	0	0	0	0	0
5.	Zboží	11 554	12 936	5 825	5 224	3 403
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	100	0	0	0	0
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	38	51	54	210	22
C.II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0	0	0
3.	Pohledávka - podstatný vliv	0	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0	0	0
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	38	51	54	210	22
6.	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0
7.	Jiné pohledávky	0	0	0	0	0
8.	Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky	34 618	33 095	23 284	14 839	22 265
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	32 481	32 075	20 207	11 992	21 403
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	0	0	0	0	0
3.	Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	0	0	0	0	0

4.	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0	0
6.	Stát - daňové pohledávky	12	34	380	865	360
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	807	212	351	801	238
8.	Dohadné účty aktivní	1 027	0	1 866	56	146
9.	Jiné pohledávky	291	774	480	1 125	118
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	4 591	3 942	5 640	3 702	788
C.IV.1.	Peníze	2 230	3 145	3 662	1 352	642
2.	Účty v bankách	2 361	797	1 978	2 350	146
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
D.	Ostatní aktiva - přechodné účty aktiv	2 400	2 148	782	1 254	799
D.I.	Časové rozlišení	2 400	2 148	782	1 254	799
D.I. 1.	Náklady příštích období	1 551	1 562	782	1 028	800
2.	Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	849	586	0	226	-1
4.	Kursově rozdíly aktivní	0	0	0	0	0
D.II.	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0

Označ.	Text	2005	2006	2007	2008	2009
	PASIVA CELKEM	120 883	155 215	125 597	110 043	116 077
A.	Vlastní kapitál	42 655	46 707	49 825	49 436	49 180
A.I.	Základní kapitál	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500
A.I. 1.	Základní kapitál	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	0	0	0	0	0
3.	Změny základního kapitálu	0	0	0	0	0
A.II.	Kapitálové fondy	26 275	26 275	26 275	23 085	21 930
A.II. 1.	Emisní ážio	0	0	0	0	0
2.	Ostatní kapitálové fondy	26 275	26 275	26 275	23 085	21 930
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0	0	0
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0	0	0	0	0
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond, a ostatní fondy ze zisku	981	981	981	981	981
A.III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	981	981	981	981	981
2.	Nedělitelný fond	0	0	0	0	0
3.	Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	6 450	12 899	16 951	20 069	22 870
A.IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	8 420	14 869	18 921	20 069	22 870
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	-1 970	-1 970	-1 970	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	6 449	4 052	3 118	2 801	899
B.	Cizí zdroje	77 757	108 200	75 592	60 265	66 614
B.I.	Rezervy	0	0	0	0	0
B.I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0	0	0	0
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0	0	0
3.	Rezerva na daň z příjmů	0	0	0	0	0
4.	Ostatní rezervy	0	0	0	0	0
5.	Odložený daňový závazek (pohledávka)	0	0	0	0	0

B.II.	Dlouhodobé závazky	1 358	2 097	2 330	1 836	2 447
B.II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0
2.	Závazky - ovládající a řídící osoba	0	0	0	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0	0	0	0	0
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0	0	0
6.	Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0	0	0
8.	Dohadné účty pasivní	0	0	0	0	0
9.	Jiné závazky	0	0	0	0	0
10.	Odložený daňový závazek	1 358	2 097	2 330	1 836	2 447
B.III.	Krátkodobé závazky	41 579	71 097	38 123	22 571	34 731
B.III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	35 042	60 748	30 368	18 103	28 588
2.	Závazky - ovládající a řídící osoba	0	0	0	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0	1 150	750	0	150
5.	Závazky k zaměstnancům	2 314	2 840	1 520	1 432	1 645
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1 153	1 677	841	812	1 743
7.	Stát -daňové závazky a dotace	1 052	1 140	1 167	540	1 195
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	869	665	844	1 205	1 131
9.	Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	726	2 440	2 263	342	219
11.	Jiné závazky	423	437	370	137	60
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	34 820	35 006	35 139	35 858	29 436
B.IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	9 960	10 208	23 500	15 833	9 700
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	24 860	24 798	11 639	20 025	19 736
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0	0
C.	Ostatní pasiva - přechodné účty pasiv	471	308	180	342	283
C.I.	Časové rozlišení	471	308	180	342	283
C.I. 1.	Výdaje příštích období	471	308	141	310	283
2.	Výnosy příštích období	0	0	39	32	0
	Kursově rozdíly pasivní	0	0	0	0	0
	Dohadné účty pasivní	0	0	0	0	0

## Příloha 2: Výkaz zisků a ztrát

Výkaz zisků a ztrát v plném rozsahu za období 2005-2009 (v tisících Kč)

Označ.	Text	2005	2006	2007	2008	2009
I.	Tržby za prodej zboží	299 151	236 350	58 445	38 545	33 689
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	267 866	211 590	45 813	25 925	22 753
+	Obchodní marže	31 285	24 760	12 632	12 620	10 936
II.	Výkony	101 107	123 812	129 152	92 484	96 070
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	89 025	80 154	129 993	91 027	92 303
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	8 285	9 553	-15 671	-3 268	1 627
3.	Aktivace	3 797	34 105	14 830	4 725	2 140
B.	Výkonová spotřeba	89 337	99 406	97 548	67 881	63 826
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	37 260	46 997	40 283	17 399	11 798
2.	Služby	52 077	52 409	57 265	50 482	52 028
+	Přidaná hodnota	43 055	49 166	44 236	37 223	43 180
C.	Osobní náklady	36 012	39 999	34 249	29 652	33 555
C. 1.	Mzdové náklady	26 194	29 104	24 898	21 632	24 433
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0	0	0	0
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	9 117	10 134	8 697	7 525	8 623
4.	Sociální náklady	701	761	654	495	499
D.	Daně a poplatky	504	429	257	171	262
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	5 279	6 656	7 129	6 254	6 548
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	3 301	2 515	3 196	1 262	2 296
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	563	930	2 758	1 159	341
2.	Tržby z prodeje materiálu	2 738	1 585	438	103	1 955
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	1 868	551	1 466	0	2 117
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	1	1 465	0	374
2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	1 868	550	1	0	1 743
	Zúčtování rezerv a časového rozlišení provozních výnosů	0	0	0	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	577	-2 824	1 732	-364	49
IV.	Ostatní provozní výnosy	8 450	6 126	4 332	2 598	2 077
	Zúčtování opravných položek do provozních nákladů	0	0	0	0	0
	Zúčtování opravných položek do provozních výnosů	0	0	0	0	0
H.	Ostatní provozní náklady	2 166	5 600	1 250	1 373	1 058
V.	Převod provozních výnosů	0	0	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	0	0	0	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	8 400	7 396	5 681	3 997	3 964
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	0	0	0	0	0
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	0	0	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0	0
	Zúčtování rezerv do finančních výnosů	0	0	0	0	0
	Tvorba rezerv na finanční náklady	0	0	0	0	0
	Zúčtování opravných položek do finančních výnosů	0	0	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných pol. ve finanční oblasti	0	0	0	0	0

X.	Výnosové úroky	8	1	2	5	8
N.	Nákladové úroky	1 400	1 361	1 178	1 673	1 532
XI.	Ostatní finanční výnosy	374	319	169	1 193	1 359
O.	Ostatní finanční náklady	761	750	415	816	1 971
XII.	Převod finančních výnosů	0	0	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	0	0	0	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	-1 779	-1 791	-1 422	-1 291	-2 136
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	172	1 553	1 141	-95	929
Q.1.	- splatná	-72	813	908	399	318
2.	- odložená	244	740	233	-494	611
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	6 449	4 052	3 118	2 801	899
XIII.	Mimořádné výnosy	0	0	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	0	0	0	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0	0
S. 1.	- splatná	0	0	0	0	0
2.	- odložená	0	0	0	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	0	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období	6 449	4 052	3 118	2 801	899
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	6 621	5 605	4 259	2 706	1 828

### Příloha 3: Přehled o peněžních tocích

Přehled o peněžních tocích za období 2005-2009 (v tisících Kč)

Ozn.	Text	2005	2006	2007	2008	2009
P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	9 396	4 591	3 942	5 640	3 702
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	6 621	5 605	4 259	2 706	1 828
A.1.	Úpravy o nepeněžní operace	7 432	8 474	8 766	6 869	8 327
A.1.1.	Odpisy dlouhodobého majetku, pohledávek a umořování oceňovacího rozdílu k nabytému majetku	6 027	10 867	7 151	6 724	6 721
A.1.2.	Změna stavu opravných položek, rezerv	576	-2 823	1 732	-364	49
A.1.3.	Zisk (-), ztráta (+) z prodeje dlouhodobého majetku	-563	-930	-1 293	-1 159	33
A.1.4.	Výnosy z dividend a podílů na zisku	0	0	0	0	0
A.1.5.	Vyúčtované nákladové a výnosové úroky	1 392	1 360	1 176	1 668	1 524
A.1.6.	Případné úpravy o ostatní nepeněžité operace	0	0	0	0	0
A.*	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu a mimořád. položkami	14 053	14 079	13 025	9 575	10 155
A.2.	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	4 007	17 373	-11 621	6 140	1 521
A.2.1.	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, aktivních účtů čas. rozlišení a dohadných účtů aktiv	16 458	573	9 427	8 334	-6 996
A.2.2.	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, pasivních účtů čas. rozlišení a dohadných účtů pasiv	-6 356	28 548	-46 148	-5 921	7 815
A.2.3.	Změna stavu zásob	-6 095	-11 748	25 100	3 727	702
A.2.4.	Změna stavu krátk. finančního majetku nespádající do peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů	0	0	0	0	0
A.**	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	18 060	31 452	1 404	15 715	11 676
A.3.	Výdaje z plateb úroků s výjimkou kapitaliz. úroků	-1 400	-1 361	-1 178	-1 673	-1 532
A.4.	Přijaté úroky	8	1	2	5	8
A.5.	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a za doměrky za minulá období	-1 212	-1 327	-1 253	-860	-193
A.6.	Příjmy a výdaje spojené s mimořád. účetními případy	0	0	0	0	0
A.7.	Přijaté dividendy a podíly na zisku	0	0	0	0	0
A.***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	15 456	28 765	-1 025	13 187	9 959
B.1.	Výdaje spojené s pořízením dlouhodobého majetku	-11 864	-31 331	-13 160	-4 179	-6 687
B.2.	Příjmy z prodeje dlouhodobého majetku	563	930	2 758	1 155	341
B.3.	Půjčky a úvěry spřízněným osobám	0	0	0	0	0
B.***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-11 301	-30 401	-10 402	-3 024	-6 346
C.1.	Změna stavu dlouhodobých, popř. krátkodobých závazků spadajících do oblasti finančních činností	-3 535	987	13 125	-8 911	-5 372
C.2.	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a peněžní ekvivalenty	-5 425	0	0	-3 190	-1 155
C.2.1.	Zvýšení peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů z titulu zvýšení základního kapitálu (rezervního fondu)	0	0	0	0	0
C.2.2.	Vyplacení podílů na vlastním kapitálu společníkům	-5 425	0	0	-3 190	-1 155
C.2.3.	Další vklady peněž. prostředků společníků a akcionářů	0	0	0	0	0
C.2.4.	Úhrada ztráty společníky	0	0	0	0	0
C.2.5.	Přímé platby na vrub fondů	0	0	0	0	0
C.2.6.	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené srážkové daní	0	0	0	0	0
C.3.	Přijaté dividendy a podíly na zisku	0	0	0	0	0
C.***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-8 960	987	13 125	-12 101	-6 527
F.	Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	-4 805	-649	1 698	-1 938	-2 914
R.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci období	4 591	3 942	5 640	3 702	788